

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin laitos

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

SALAINEN

5.4.2004 SPAKKA



HYBRIDIJAKELUKANAVASTRATEGIA - Myymälämuotoisen kaupan jakelurakenteiden hyödyntäminen etäkaupassa

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

8673

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Topi Turunen 24826-4
Kevätlukukausi 2002

Markkinoinnin laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 5 / 4 2002 hyväksytty
arvosanalla Cum laude approbatur (70), hyvä

Prof. Nülo Home Tekn. tri Mikael Epstein

Salainen 5.4.2004 asti

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteet

Tutkielmassa selvitetään, miten päivittäistavarakaupan jakelurakenteita voidaan hyödyntää kuluttajiin kohdistuvassa käyttötavaroiden etäkaupassa. Tutkielman viitekehys kuvaa yhden omistajan kahdesta eri jakelukanavasta (etäkaupasta ja päivittäistavarakaupasta) muodostuvaa hybridijakelukanavaa ja tähän liittyviä strategisia ongelmia. Kuvattu strategia pyrkii estämään kanavakonfliktin eri jakelukanavien välillä. Tutkielman lukemisesta hyötyvät niin päivittäistavarakaupan kuin etäkaupankin jakelun johtajat.

Tutkielman teoreettinen osa tarkastelee jakelun johtamista ja strategiakirjallisuutta. Empiirinen osa koostuu neljästätoista haastattelusta. Tutkielma on ajankohtainen kuvaus vaihtoehtoisesta etäkaupan jakelukanavasta. Työ kuvaa hybridijakelukanavan käytännön edellytyksiä.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto on koottu teemahaastatteluin. Tutkielman viitekehys on koottu aiemmin esitettyjen liikeidea- ja jakelukanavateorioiden pohjalta (Abell & Hammond 1978, Webb & Didow 1997 sekä Mols 2000). Haastatteluissa käytettiin työhypoteesia, joka koottiin kirjallisuuden, havainnoinnin ja kohdeyrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Haastatteluista koostuvaa tutkimusaineistoa tarkasteltiin viitekehystä vasten.

Tulokset

Päivittäistavarakaupan jakelurakenteita kuten varastointia, pakkaustoimintoja, kuljetusta ja myyntiin kunnostusta voidaan hyödyntää etäkaupan jakelussa. Myymälöiden soveltuvuus asiakasrajapinnaksi vaatii sen sijaan merkittäviä tila-, henkilöstö- ja tietojärjestelmäresurssien uudelleenjärjestelyjä. Tuotteiden jakelu päivittäistavarakaupassa ei näin ollen ole todennäköisesti vielä taloudellisesti kannattavaa. Jakeluyhteistyöstä saattaa pienillä tuotevolyymeilla aiheutua enemmän haittaa päivittäistavarakaupalle, kuin mitä siitä saataisiin hyötyä etäkaupassa.

Jakelukanavayhteistyön tulee tukea molempien jakelukanavien liikeideoita. Hybridijakelukanavan jakeluyhteistyön käyttöönotto edellyttää todennäköisesti muutoksia molempien jakelukanavien strategioissa. Tällöin hybridijakelukanava tulee nähdä yhtenä liikeideana. Jakelukanavien valta-asetelma määrää, kumpi jakelukanava muokkaa strategiansa hybridijakeluun soveltuvaksi.

Avainsanat

Jakelun johtaminen, hybridijakelukanava, etäkauppa, strategia

SISÄLLYSLUETTELO:

1	JOHDANTO TUTKIELMAAN.....	1
1.1	TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET JA RAJAUKSET	2
1.2	TUTKIELMAN RAKENNE.....	3
2	JAKELU ETÄKAUPAN HAASTEENA.....	5
2.1	ETÄKAUPPA	7
2.1.1	<i>Etäkaupan edut.....</i>	9
2.1.2	<i>Etäkaupan haitat.....</i>	11
2.1.3	<i>Etäkauppa Suomessa.....</i>	13
2.2	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA ETÄKAUPAN JAKELUPARTNERINA	15
2.3	TIIVISTELMÄ ETÄKAUPASTA.....	16
3	YRITYKSEN STRATEGIAA JA LIIKEIDEA.....	18
3.1	YRITYKSEN STRATEGIA	18
3.1.1	<i>Liikeidea strategisena työkaluna.....</i>	18
3.1.2	<i>Liikeidean kehittäminen on jatkuva prosessi.....</i>	20
3.1.3	<i>Liikeideoiden kehittämisen syynä on epävarmuus tulevasta.....</i>	22
3.2	LIIKEIDEAN SUUNNITTELU	23
3.2.1	<i>Kohdeasiakassegmentin rajausta eli kenelle myydään</i>	24
3.2.2	<i>Tarjottavan hyödyn valinta eli mitä myydään</i>	25
3.2.3	<i>Yrityksen toimintatapa eli miten palvellaan</i>	29
3.3	TIIVISTELMÄ YRITYKSEN STRATEGIASTA	30
4	JAKELUN JOHTAMINEN	31
4.1	MARKKINOINNIN JAKELUKANAVA-STRATEGIA JA JAKELUKANAVAVIRRAT	31
4.1.1	<i>Jakelukanavan jäsenten roolit valta.....</i>	33
4.2	KILPAILUN JA KONFLIKTIN EROT	35
4.2.1	<i>Kilpailun eri lajit.....</i>	35
4.2.2	<i>Kanavakonfliktin syyt</i>	36
4.2.3	<i>Kanavakonfliktin lajit.....</i>	37
4.3	HYBRIDIJAKELUKANAKANAVARAKENNE.....	38
4.3.1	<i>Hybridikanavakonfliktin syyt.....</i>	40
4.3.2	<i>Hybridikanavakonflikti.....</i>	41
4.3.3	<i>Työhypoteesi – Hybridijakelukanava - noutopiste etäkaupan tapana toimia.....</i>	43
4.4	TIIVISTELMÄ JAKELUN JOHTAMISESTA JA HYBRIDIJAKELUKANAVASTA.....	46
5	VIITEKEHYS	47
6	EMPIIRISEN TYÖN VAATIMAT RATKAISUT	50
6.1	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU	50
6.1.1	<i>Reliabiliteetti ja validiteetti</i>	51
6.2	TUTKIELMAN KOHDEYRITYS NETISTA OY	52
6.3	TYÖHYPOTEESEIN MYÖTÄ ESILLE TULLEET SEIKAT	53
6.3.1	<i>Myynnin asiakaskanava.....</i>	53
6.3.2	<i>Tilauksen asiakaskanava ja noutopiste.....</i>	54
6.3.3	<i>Toimituksen asiakaskanava ja noutopiste</i>	56

6.3.4	<i>Rahoituksen asiakaskanava ja noutopiste</i>	58
6.4	TOIMINNASTA SAATAVAT HYÖDYT JA HAITAT	59
6.4.1	<i>Asiakkaan toiminnasta saamat hyödyt ja haitat</i>	59
6.4.2	<i>Etäkaupan toiminnasta saamat hyödyt ja haitat</i>	60
6.4.3	<i>Päivittäistavarakaupan toiminnasta saamat hyödyt ja haitat</i>	61
6.4.4	<i>Logistiikkapartnerin toiminnasta saamat hyödyt ja haitat</i>	61
6.4.5	<i>Noutopisteen käytännön edellytykset</i>	62
6.5	VIITEKEHYS JA EMPIRIA	63
6.5.1	<i>Hybridijakelukanavan liikeidea</i>	64
6.6	ETÄ- JA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPOJEN VÄLINEN HYBRIDIKANAVAKONFLIKTI.....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA RATKAISUN LAAJEMMAN SOVELTUVUUDEN TARKASTELU.....	68
7.1	MITEN TUTKIMUKSESSA ONNISTUTTIIN RATKAISEMAAN TUTKIMUSONGELMAT?.....	69
7.2	TUTKIMUSMENETELMÄÄN LIITTYNEET RAJOITUKSET JA MENETELMIEN JATKOKEHITTÄMINEN.....	70
7.3	MITÄ UUTTA TIETOA TUTKIMUS ANTOI	71
7.4	TULOSTEN MERKITYS JA NIIDEN SOVELTAMINEN KÄYTÄNTÖÖN	72
7.5	JATKOTUTKIMUKSEN HAASTEET	73

LUETTELO KUVIOISTA:

KUVIO 1. VIRTUAALISTEN MARKKINOIDEN LUONNE.....	11
KUVIO 2. PÄIVITTÄISTAVAROIDEN MARKKINAOSUUDET SUOMESSA VUONNA 2000	16
KUVIO 3. LIIKEIDEAN PÄÄOSAT	20
KUVIO 4. LIIKETOIMINNAN KEHITYSVAIHEET	21
KUVIO 5. VERKKO-OSTOKSIA TEHNEIDEN SUOMALAISTEN OSUUS VÄESTÖSTÄ	24
KUVIO 6. PALVELUJEN JA FYYSISTEN TAVAROIDEN VÄLISET EROT	26
KUVIO 7. VERKKOKAUPAN OSTETUIMMAT TUOTERYHMÄT JOULUKUUSSA 2000.....	27
KUVIO 8. TUOTTEIDEN SOVELTUVUUS VERKKOKAUPPAAN - KAUPAN HYVÄKSYNTÄPROSESSI	27
KUVIO 9. KILPAILUN LAJIT.....	36
KUVIO 10. KANAVAKONFLIKTIN ERI LAJIT	38
KUVIO 11. HYBRIDIKANAVAKONFLIKTIN SYYT JA SEURAUKSET.....	42
KUVIO 12. TYÖHYPOTEESI ETÄKAUPAN NOUTOPISTE.....	45
KUVIO 13: VIITEKEHYS – HYBRIDIJAKELUKANAVAN JAKELUYHTEISTYÖ-MALLI	48
KUVIO 14. KAUPAN ERI MALLIT; MUKAVUUS-, VALTAVIRTA- JA MASSAKAUPAT	58
KUVIO 15. NOUTOPISTEKILPAILUSKENAARIO MYYMÄLÄT JA ETÄKAUPAT.....	60
KUVIO 16. PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LIIKEVAIHTO MK/M2 /VUOSI.....	62
KUVIO 17. PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LIIKEVAIHTO MK/ TYÖTUNTI.....	63
KUVIO 18. HYBRIDIJAKELUKANAVAN JAKELUYHTEISTYÖ-MALLI KOHDEYRITYS SOK:ssa	64
KUVIO 19. HYBRIDIJAKELUKANAVA KOHDEYRITYKSEN ETÄ- JA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA.....	67

LUETTELO LIITTEISTÄ

LIITE 1. TAULUKKO SUOMEN POSTIMYYNNIN KEHITYKSESTÄ 1980-2000.....	82
LIITE 2. KUVIO ETÄKAUPAN VANHASTA JA UDESTA TOIMINTAMALLISTA	83
LIITE 3. S-RYHMÄN JAKELUKANAVAT.....	84
LIITE 4. ETÄKAUPAN NYKYISEN JAKELUKANAVAN KUVAUS (POSTI).....	86
LIITE 5. PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN NYKYINEN JAKELUKANAVA.....	86
LIITE 6. KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN - ASIAKKAAN KOKEMA EPÄVARMUUS	87
LIITE 7. KUVAUS JAKELUN KILPAILUSSA TAPAHTUNEISTA MUUTOKSISTA	90
LIITE 8. KUVIO HYBRIDIJAKELUKANAVASTA.....	95
LIITE 9. HAASTattelut.....	96
LIITE 10. KUVIA TILAUSPISTEISTÄ	100

1 Johdanto tutkielmaan

Tämän tutkielman aihealueena on jakelun johtaminen. Tutkittavana kohdeilmionä on etäkaupan jakelukanavastrategia. Tutkielman kohdeilmio on tutkimisen arvoinen, sillä jakelukanavavalinnat ovat pitkänaikajänteen päätöksiä ja täten merkittäviä yrityksen johdolle. Tutkielmassa tarkastellaan etäkaupan viimevuosina kehittyneen muodon, verkkokaupan tehostamista. Jakelukanavan tehottomuutta on pidetty etäkaupan laajenemisen esteenä. Niin kutsuttua hybridijakelukanavaa on pidetty yhtenä vartenotettavana jakelukanavavaihtoehtona tähän jakelun tehokkuusongelmaan. Tehokas jakelukanava on kaupalle tärkeä kilpailuetu.

Tarpila (1999) sekä Jaakola ja Hämäläinen (2000) ovat aiemmin kuvanneet hybridijakelukanavaa etäkaupan ja päivittäistavarakaupan yhteistyömallina. Webb ja Didow (1997) sekä Mols (2000) ovat kuitenkin korostaneet hybridijakelukanavassa piilevää kanavakonfliktin uhkaa. Tämän tutkielman tekee mielenkiintoiseksi teorian ja käytännön välinen ristiriita. Hybridijakelukanavat näyttävät yleistyvän vaikka näiden pitäisi teorian mukaan johtaa jakelukanavakonfliktiin. Haitallisen kanavakonfliktin estämiseksi tutustutaan tässä tutkielmassa strategiaan, johdon suunnittelun apuvälineenä.

Bask ja Juga (2000, 16) korostavat jakelun johtamisen haastetta erottaa, määritellä ja panna tärkeysjärjestykseen ne prosessit, joilla on suurin vaikutus jakelukanavan suoritustasoon. Luotavaa järjestelmää tulee samalla pystyä arvioimaan strategisella tehokkuudella. Strategisen tehokkuuden kuvaamiseksi viitekehysten runkona käytetään tässä tutkielmassa Abelin ja Hammondin (1979) liikeideamallia.

Tutkielman tavoitteena on selvittää etäkaupan ja päivittäistavarakaupan (pt-kaupan) mahdollisuudet tehdä jakeluyhteistyötä käyttötavaroiden osalta. Tutkimusongelma on: miten päivittäistavarakaupan jakelukanavarakenteita voidaan hyödyntää käyttötavaroiden etäkaupassa? Tutkielman alaongelmina on tarkoitus selvittää tekijät, jotka edesauttavat ja jotka estävät jakeluyhteistyötä. Kohdeilmiota tarkastellaan kohdeyritys Netista Oy:n toimivan johdon näkökulmasta.

Tutkielma toteutettiin etäkauppa Netista Oy:n toimeksiannosta keväällä 2001. Netista Oy (www.netista.com) on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan - SOK:n (www.s-kanava.net) omistama etäkauppaan keskittyvä tytäryhtiö.

Tutkielma on luonteeltaan kirjallisuustutkimus, joka johtaa viitekehukseen. Viitekehys pyrkii mallintamaan hybridijakelukanavan liikeidean, joka pyrkii estämään etä- ja päivittäistavarakaupan välisen kanavakonfliktin.

Hybridijakelukanavarakenne (hybrid distribution system, myöhemmin pelkkä hybridijakelukanava) on usean päällekkäisen suostuttelu-, tilaus-, toimitus- ja maksuvirran muodostama kokonaisuus. Jakelukanavarakenteen sisällä tehtävät jakautuvat suoriin ja epäsuoriin virtoihin, joiden avulla syntyy markkinointimixin (4P= tuote, hinta, jakelu ja suostuttelu) variaatioita. Näiden 4P- variaatioiden avulla pyritään tyydyttämään eri kohdeasiakassegmenttien tarpeet. Joissain tapauksissa päädytään käyttämään kahta tai useampaa jakelukanavaa ja/ tai -virtaa peittämään samaa markkinasegmenttiä, vaikka jakelukanavien päällekkäisyys voitaisiinkin estää suunnittelun avulla (Webb & Didow 1999, 40-41).

Abellin ja Hammondin (1979) määrittämät liikeidean kolme tekijää ovat; asiakkaille tarjottava hyöty, markkinasegmentti ja yrityksen tapa toimia. Viitekehys kuvaa näiden tekijöiden avulla etä- ja päivittäistavarakaupan jakelukanavien strategiset eroavuudet. Viitekehysten on määrä toimia jakelun johtajan apuna jakelukanavavalintaa tehtäessä.

Tutkielman empiriaosuus käsittelee Suomen Osuuskauppojen Keskuskuntaa – SOK:ta ja sen etäkauppaan keskittyvää tytäryhtiötä Netista Oy:tä. Tutkittava jakelukanavavalinta on strateginen päätös, jossa viitekehysten avulla peilataan etäkauppa Netistan liikeideaa SOK:n päivittäistavarakauppojen liikeideoihin. Tutkielman lähdeaineistona toimii SOK:n päivittäistavarakaupan ketjujohdon, Inex Partnersin ja Netistan johdon teemahaastattelut.

1.1 Tutkielman keskeiset käsitteet ja rajaukset

Jakelukanavalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa kauppaa, jonka tehtävänä on yhdistää tavaroiden tuotanto- ja käyttövaiheiden väliset aika- ja paikkaerot sekä huolehtia tehtävistä, jotka liittyvät tavaroiden omistusoikeuden siirtoon (Kotisalo ym. 2000, 9). Jakelukanava tuottaa lisäarvoa, mikäli sen asiakkaat ovat tyytyväisiä ja jakelukanavan omistajat saavat tuoton sijoittamilleen varoilleen (Webb & Didow 1997, 67). Haapasen ja Vepsäläisen (1999, 47) mukaan tuotteiden siirtäminen ei

ole enää kaupankäynnissä ongelma, mutta merkittävä kustannus kylläkin. Yrityksen voivat näin valita useasta jakelukanavavaihtoehdosta itselleen sopivimman. Tehokas jakelukanava on niin asiakkaan kuin myös kaupan etu.

Tutkielmassa käytetään termejä etäkauppa ja verkkokauppa rinnakkain. Näillä kummallakin tarkoitetaan lähinnä tietoverkoissa tapahtuvaa ostamista ja myymistä. Salste (2000, 12) määrittelee etäkaupankäynnin kaupankäyntitavaksi, jossa asiakas ei fyysisesti vieraile myyjän liiketiloissa. Kaupankäynnin välineitä ovat tuolloin muun muassa tuoteluettelot, suoramarkkinointikirjeet, lehtimainokset, puhelinmyynti, ovelta ovelle -myynti ja erilaiset tietotekniset apuvälineet, kuten tietokone. Etäkaupasta puhuttaessa käytetään myös käsitteitä etämyynti ja etäostaminen (non-store shopping). Elektroninen kaupankäynti poikkeaa perinteisestä kaupankäynnistä siinä, miten tietoa välitetään, käsitellään ja muokataan tarjontaketjussa (Lehtinen 2000, 9).

Käyttötavaroilla tarkoitetaan harvemmin ostettavia erikoistavaroita, jotka eivät kuulu päivittäistavaroihin ja jotka perinteisesti hankitaan tavarataloista tai erikoisliikkeistä. Päivittäistavarakaupoilla tarkoitetaan pääasiassa päivittäistavaroita myyviä itsepalveluperiaatteella toimivaa myymälämuotoisia elintarvikemyymälöitä (www.ptv.fi). Päivittäistavarat ovat Pohjoismaiden termi, jolla tarkoitetaan elintarvikkeiden lisäksi näiden yhteydessä tehtäviä hankintoja.

Tutkielmassa keskitytään käyttötavaroihin, jotka eivät jonkun seuraavista kirjeen maksimimitoista johtuen (leveys 250 mm, pituus 400 mm, paksuus 30 mm tai paino 2 kg) sovellu kokonsa vuoksi postilaatikkokantoon. Tutkittavat käyttötavarat eivät myöskään vaadi koon tai painon vuoksi autokuljetusta. Tuotteiden voidaan havainnollisesti kuvata ”kulkevan kainalossa” kaupasta kotiin.

1.2 Tutkielman rakenne

Seuraavassa toisessa luvussa käsitellään etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan eroja, kunkin osapuolen vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämiseksi. Toinen luku on tutkimuksen lähtökohta, ja se kuvaa kaupan nykyisiä toimintatapoja sekä vallitsevaa kilpailutilannetta.

Kolmas ja neljäs luku sisältävät kirjallisuuskatsauksen. Näissä luvuissa yrityksen strategiaa käsitellään osana jakelun johtamista. Strategian kuvaamiseen käytetään liikeideateoriaa. Jakelun johtamisessa keskitytään konfliktin ja kilpailun välisiin eroavuuksiin. Viidennessä luvussa kootaan kirjallisuuden pohjalta tutkielman viitekehys.

Kuudes luku johtaa tutkielman empiriaan. Empiirinen osa toteutettiin SOK:n päivittäistavara-kauppojen ketjujohtoa haastatteleamalla. Tämän lisäksi haastateltiin SOK:n logistiikasta vastaavan tytäryhtiön Inex Partners Oy:n johtoa. Haastatteluissa käytettiin apuna asiakaskanavamallin mukaista työhypoteesia. Luvun lopussa verrataan tutkielman viitekehystä empiriasta kerättyyn aineistoon.

Tutkielman viimeisessä luvussa tarkastellaan mallin soveltamisalueen laajuutta. Viitekehystä voidaan käyttää erityyppisiä etä- ja myymälämuotoisten kauppojen jakeluyhteistyötä harkittaessa. Tutkielman lukeminen antaa jakelun johtajalle vertauskohdan, jonka avulla he voivat harkita jakeluyhteistyötä eri jakelukanavien välillä. Luvun lopuksi käsitellään tutkielman yhteydessä esiinnousseita jatkotutkimuksen aiheita.

2 Jakelu etäkaupan haasteena

Tämän luvun tehtävänä on esitellä etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan eroja. Luvussa käsitellään jakelun haasteita ja rakenteita sekä näiden kehityssuuntia. Tämän luvun myötä päästään käsiksi tutkielman aihealueeseen jakelun johtamiseen.

Jakelukanavien muutoksiin vaikuttavat markkinointiteknologian innovaatiot sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset. Bucklin (1966; ref. Mols 2000) korostaa näiden muutoksien vievän aikaa, sillä olemassa olevia jakelukanavia pidetään toiminnan lähtökohtina. Tämä tutkielma käsittelee juuri tätä kahden jakelukanavan, uuden ja vanhan, välistä yhteistyötä ja siihen sisältyvää problematiikkaa. Tutkielmassa pyritään selvittämään, voidaanko jakelukanavia yhdistää, ilman että jakelukanavien välille syntyy kanavakonflikti.

Jupiter Researchin vuonna 2000 tekemän tutkimuksen mukaan 59% tutkimukseen osallistuneista kuluttajista halusi tilata tuotteita verkosta ja noutaa ne itse myymälästä. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä vain 18% tarjosi tämän vaihtoehdon (Janoff 2001, 88).

Nykyistä etäkaupan jakelua vallitsee Posti. Sen 1550 toimipistettä ympäri Suomen toimivat etäkaupan pakettien noutopisteinä. Posti hoitaa kirjekokoluokan pakettien kotiin kannon sekä toimittaa lisäksi suurempiakin paketteja asiakkaiden haluamaan paikkaan, mikäli he eivät niitä itse halua tai kykene noutamaan (www.posti.fi). Postin logistiikkakeskuksen yhteydessä toimii lisäksi palveluvarasto, josta tavarat saadaan lajittelun ja terminaalin kautta nopeasti sekä kuluttajille että tukkuportaalle. Postin logistiikkakeskukset on suunniteltu vastaamaan postimyynnin ja voimakkaasti kehittyvän sähköisen kaupankäynnin tulevaisuuden tarpeisiin. (Postin vuosikertomus 1999)

Kotisaari ym. (2000, 33) pitävät jakelun liittyviä ongelmia suurimpana esteenä laajamittaiselle ja toimivalle sähköiselle kuluttajakaupalle. Fyysiset tuotteet täytyy aina tavalla tai toisella toimittaa asiakkaalle. Tästä seuraa, että sähköisen kaupan todennäköisiä voittajia ovat yritykset, jotka myös onnistuvat jakelemaan myymänsä tuotteet asiakkailleen. Eräs ratkaisu on se, että asiakas noutaa ostoksensa jostakin tavaraterminaalista.

Myymäluotoisessa kaupassa, asiakkaiden ja kaupan keskinäisessä työnjaossa, asiakas on saanut hoitaakseen yhä useampia tehtäviä. Itsepalvelun yleistymisen myötä monet pakkaus-, hinnoittelu-

ja informaationetsintätehtävät ovat siirtyneet asiakkaalle. Tämän seurauksena asiakkaiden käyttämä työpanos on kasvanut, samalla kun työntekijöiden tekemät työtunnit ovat vähentyneet nopeasti (Aalto-Setälä ym. 1995, 5; ref. Itkonen 1996, 17). Työnjaon muutoksiin ovat vaikuttaneet teknologinen kehitys, kaupan innovaatiot sekä julkisen sektorin säätely. Kehitys kohti asiakkaiden yhä suurempaa itsepalvelupanosta kauppatapahtumassa tulee jatkumaan. Kaupan tärkein innovaation onkin Itkosen (1996, 17-22) mukaan ollut itsepalvelun käyttöönotto.

Kaupan logistiikka on tällä hetkellä rakennettu palvelumaan fyysistä kauppapaikkaa (myöhemmin myymälämuotoinen kauppa) (Kotisaari ym. 2000, 33). Jaakola ja Kämäräinen (2000, 18-19) ennustavatkin elektronisen kaupankäynnin kehittyvän Suomessa pienin askelin jo tehdyille kaupan investoinneille. Teknillisen Korkeakoulun TAI- tutkimuskeskuksen päivittäistavarakaupan hybridimallissa puolet myymälästä palvelee myymälämuotoista kauppaa ja puolet etäkauppaa. Tämän mallin on määrä nopeuttaa etäkaupan kehitystä ja pienentää etäkaupan jakeluun tarvittavia investointeja. Hybridimallissa myymälä toimii kahdessa roolissa: kotitalouksiin suuntautuvan jakelun terminaalina (noutopisteenä) ja perinteisen myymälän roolissa.

Tarpila (1999, 103) näkeekin päivittäistavarakaupan elektronisen kaupan logistiikan tutkimuksen lähtökohtana, sillä päivittäistavaroiden tavaravirrat ovat erittäin suuria. Tarpila uskoo kaupan nykyisten rakenteiden muuttuvan asteittain myymäläkeskeisestä kotitalouskeskeiseksi. ”Kun päivittäistavarakaupan tuotteiden suorajakelu kotitalouksiin on riittävästi yleistynyt, muodostuu tästä logistinen verisuonisto, jota esimerkiksi erikoistavarakauppa voi käyttää hyväkseen”.

Hybridimallilla on kansainvälisiä esimerkkejä. Muun muassa Iso Britannian toiseksi suurin päivittäistavarakauppa Sainsbury's hyödyntää hybridimuotoista mallia, jossa tuotteet poimitaan keskustavarastosta ja päivittäistavaramyymälät toimivat näiden etäkaupan tuotteiden noutopisteinä. Sainsbury'sin toimitusjohtaja Peter Davis näkee pelkästään etäkauppaan erikoistuneiden jakelukeskuksien soveltuvan parhaiten pitkän tähtäimen verkkokauppaan. Davisin mukaan erikoistuneelle jakelukeskukselle rakentuvan verkkokaupan lanseeraukseen kuluu paljon aikaa ja rahaa. Hänen mukaansa kuluttajat odottavat verkkokaupalta lisäksi yhtä laajaa tuotelajitelmaa ja syvää valikoimaa kuin myymälämuotoiseltakin kaupalta. (Kuipers 2001, 17)

Suomessa hybridijakelukanavaa kokeilevat Tradeka-Elanto ja Ellos. Postimyyntiyritys Elloksen Internet-asiakkaat voivat valita pakettien toimitustavaksi Ellos Easy -myymälätoimituksen, jolloin pakettien noutopisteinä toimivat Valintatalot, Siwat, Maxis ja EuroMarketit postin toimipisteiden sijasta. Toimitusaika on tällöin 3-5 arkipäivää. (www.ellos.fi)

Tradekan ja Elannon kanta-asiakasjärjestelmään kuuluvat YkkösBonus- asiakkaat saavat lisäksi bonusta myös ostaessaan postimyyntiyritys Ellokselta, vaikka se ei kuulukaan Tradekaan eikä Elantoon. (Tradeka lehdistötiedote, 01.12.1998) Ellos-postimyyntistä tilaamansa tuotteet toimitetaan asiakkaille Inex Partnersin kuormien mukana. (Elanto 2001)

Ellos Postimyynti Oy:n liikevaihto vuonna 2000 oli 235 mmk ja henkilöstöä yrityksellä oli 94 henkeä. Yritys toimii Keravalla, ja sen omistaa Pohjoismaiden suurin ja maailman kolmanneksi suurin postimyyntiyritys Ranskalainen Redcats Nordic AB. Ellos Postimyynti Oy toimii liikemerkkejä Ellos ja Joseffsons käyttäen. (www.ellos.fi)

Elloksen ja Tradeka-Elannon välinen jakelupartnership on merkittävä kilpailullinen muutos. Se on ensimmäinen laaja postin jakelusta riippumaton jakelupartnership. Elloksella on tosin rinnakkaiset jakelukanavat postin ja R-kioskien jakelurakenteissa. Merkittäväksi kilpailutilanteen muutokseksi kyseisen jakelupartnershipin tekee SOK:n ja Tradeka-Elannon osuustoiminnallisen omistuksen ja bonusjärjestelmien sekä jakelukanavarakenteiden samankaltaisuus. Sekä S-ryhmä että Tradeka-Elanto ovat osuustoiminnallisia keskusliikkeitä, jotka kumpikin palauttavat liiketaloudellisen ylijäämän jäsenilleen/kanta-asiakkailleen. Kummankin jakelusta vasta heidän puoleksi omistama Inex Partners Oy. Täten postimyyntiyritys Elloksen ja keskusliike Tradeka-Elannon solmima jakelupartnership- toimintamallia voidaan pitää, myöhemmin käsiteltävän tutkielman työhypoteesin runkona.

Kotisaari ym. (2000, 33) näkevät noutopalveluiden syntymisen edellytyksenä sähköisen kaupan leviämislle. He korostavat kaupankäyntiä tukevan toimitusketjurakenteen merkitystä etäkaupassa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan strategialähtöisesti etäkaupan mahdollisuutta tarjota asiakkailleen mahdollisuutta tilata käyttötavaroita etäkaupasta ja noutaa ne itse päivittäistavarakaupasta. Päivittäistavarakaupan toimintatapojen mukaisesti pyritään toimintamallissa maksimoimaan asiakkaiden itsepalvelun osuus. Seuraavaksi käsitellään miten etäkauppa toimii.

2.1 Etäkauppa

Etäkauppa on saanut alkunsa 1800-luvun lopussa, jolloin kehittyivät postimyyntin mahdollistaneet rautatie-, posti- ja puhelinverkot. Etäkaupan kilpailukeinoja ovat tämän jälkeen olleet muun muassa värikuvapainotekniikan käyttö tuoteluetteloissa ja osamaksun käyttö rahoitusjärjestelyissä (Coopey ym. 1999, 261-273).

Etäkaupan voidaan katsoa hyödyntäneen historiansa aikana kunkin aikakauden teknologisia innovaatioita tehokkaasti kaupankäynnissä. Näin on myös tietokoneiden ja Internetin aikana, jolloin etäkaupan uskotaan hyötyvän verkkokaupan tuomista uudista mahdollisuuksista.

Verkkokaupalla eli elektronisella kaupankäynnillä tarkoitetaan tietoverkoissa tapahtuvaa ostamista ja myymistä. Kaupankäynnin kohteena voivat olla tieto, tuotteet tai palvelut. Elektroninen kaupankäynti poikkeaa perinteisestä kaupankäynnistä siinä, miten tietoa välitetään, käsitellään ja muokataan tarjontaketjussa. Elektroninen kaupankäynti voi myös muokata ja uudistaa fyysisten hankinta-, jakelu- ja toimitusketjujen rakenteita (Lehtinen 2000, 9). Tässä tutkielmassa kaupankäynnin kohteena ovat fyysiset tuotteet.

Elektroninen kaupankäynti voidaan jakaa tarjoajan ja asiakkaan mukaan neljään ryhmään: yritysten väliseen kauppaan (business to business - B2B), verkon kautta yrityksiltä loppukuluttajille suuntautuvaan kauppaan (business to consumer - B2C), yritysten ja julkishallinnon väliseen toimintaan (business to public administration - B2PA), kansalaisille tarkoitettuihin julkisiin palveluihin ja informaation välittämiseen (public administration to consumer - PA2C) sekä kuluttajien väliseen kaupankäyntiin (consumer to consumer - C2C). Elektronisen liiketoiminnan painopiste on yritysten välisessä toiminnassa, sillä tällä hetkellä noin 90% sähköisestä kaupasta käydään yritysten välillä (Pajunen-Muhonen 2000, 2). Tämä tutkielma keskittyy verkon kautta yrityksiltä loppukuluttajille suuntautuvaan kauppaan (business to consumer - B2C).

Pajunen-Muhosen (2000, 2) mukaan elektronisen kaupankäynnin yleistymisen tulee synnyttämään uusia asiakasyhteyksiä ja toimintamalleja teollisuuden ja kaupan eri osapuolien sekä kuluttajien välillä. Digitaalinen toimintaympäristö ja sähköinen kauppa luovat uusia haasteita Suomen logistiselle järjestelmälle jo lähitulevaisuudessa. Perinteisten jakelutiemallien rinnalle syntyy uusia vaihtoehtoja, joista kullekin löytyy oma markkina-alueensa. Soveltuvan toimintamallin käyttö perustuu asiakkaan tarpeisiin huomioiden palvelutason ja niistä syntyvät kustannukset.

Mikäli tarjontaketjun jäsenet, kaupalliset toimijat sekä kuluttajat osaavat, haluavat ja pystyvät välittämään, käsittelemään ja muokkaamaan tietoa elektronisesti, voi tämä muokata ja uudistaa fyysisten olemassa olevien hankinta- ja jakeluketjujen rakenteita (Lehtinen 2000, 9).

Verkko (Internet) on tarjontaketjun työkalu, jota tarjontaketjun jäsenten tulee osata, haluta ja voida käyttää. Jotta verkkokauppa on ylipäättään mahdollista, tulee kuluttajan ensinnäkin osata käyt-

tää tietokonetta. Kuluttajalla tulee olla lisäksi mahdollisuus käyttää tietokonetta. Kolmanneksi kuluttajan tulee haluta ostaa verkosta. Koska asiakas on tarjontaketjun ainoa tulonlähde, tulee kolmen edellä mainitun rajoitteen täyttyä, jotta verkkokauppa on mahdollista.

2.1.1 Etäkaupan edut

Dussart (2000, 387) näkee Internetin olemassa oleville yrityksiä mahdollisuutena kasvattaa palvelemaansa maantieteellistä markkina-aluetta. Kaupankäynti ei Dussartin mukaan ole täten enää maantieteellisesti rajattua. Yritykset voivat hyödyntää jo tekemiään investointeja tarjoamalla tuotteita myyntiin aikaisempaa laajemmalle markkina-alueelle.

Verkkokaupassa tietoa voidaan muokata ja järjestellä kulloinkin halutulla tavalla. Asiakaskohtaisen mainonnan edut ovat sähköisen kaupan vahvuus. Kerran digitaalisesti luotu tieto voidaan pakata uudelleen ja jakaa Internetissä lähetysajasta, -paikasta ja -formaattista riippumatta. Tiedon määrän osalta ei teknisiä rajoitteita lukuun ottamatta ole muita rajoitteita kuin asiakkaan vastaanottokyky (Werbach 2000, 91).

Verkkokauppa tekee ostamispaikan sijainnin ja ajankohdan joustaviksi. Kauppojen mahdollisuus yhdistellä ja jakaa tietoa verkon avulla luo kuluttajille mahdollisuuden etsiä tarkkaa tuotetietoa ostopäätöksensä tueksi. Yksilöllisen ja räätälöidyn tiedon tarjoaminen on mahdollista kuluttajan ostohistoriaa ja mieltymyksiä seuraamalla (Chorpa & Meindl 2001, 394-395). Tieto ei enää ole niukka resurssi, vaan sen määrä nousee ennemminkin ongelmaksi tiedon määrän kasvun myötä.

Tuotteiden nopea lanseeraus markkinoille on tärkeää kovan kilpailun ja lyhentyneiden tuotteiden elinkaarien vuoksi. Verkossa mahdollisuus hintamuutoksiin antaa kaupalle mahdollisuuden reagoida kilpailijoiden hintoihin esimerkiksi painettua mediaa helpommin. Hinnan ja palvelujen versiointi mahdollistaa saman tuotteen tarjoamista eri kuluttajaryhmille heidän maksukykynsä mukaan. Rahojen tehokas siirto Internetin välityksellä tehostaa kaupankäyntiä (Chopra & Meindl 2001, 394-395).

Sähköisen kaupan arvioidut edut ovat ajan ja vaivan säästö, tilausajankohdan vapaa valinta, hintavertailun helpottuminen, mahdollinen alempi hintataso, maantieteellisen saavutettavuuden paraneminen, laajemmat lajitelmat, syvemmät valikoimat ja kustannussäästöt yrityksille ja yhteiskunnalle. (Kotisaari ym. 2000, 34)

Zott, Raphael ja Donlevy (2000) kuvaavat kuviossa 1 virtuaalisia markkinapaikkoja kolmen muuttujan avulla, jotka ovat peitto (reach), rikkaus (richness) ja digitaalinen edustus (digital representation).

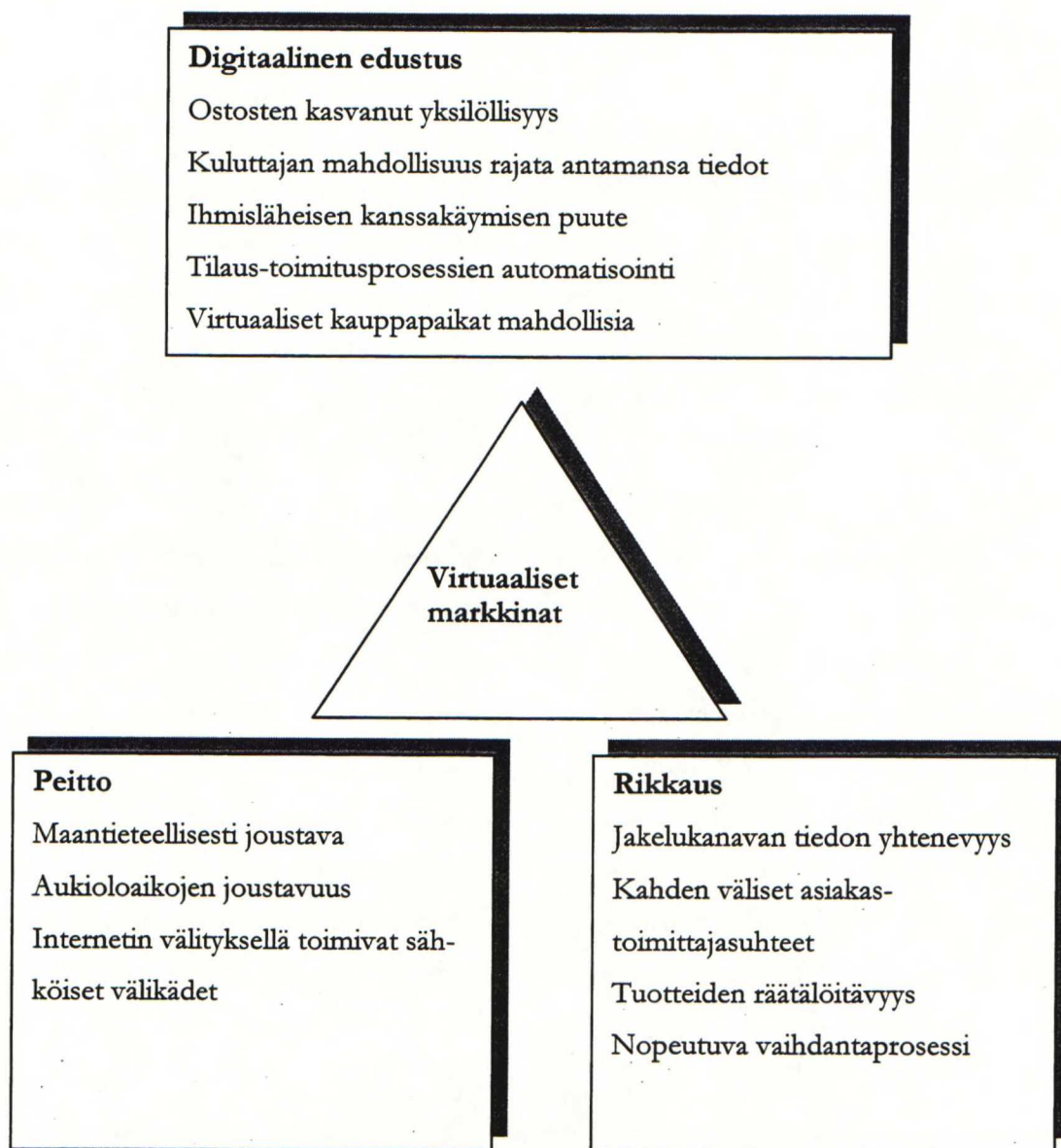
Virtuaalisen markkinat tavoittavat eli peittävät maantieteellisesti merkittävästi suuremman alueen kuin myymälätyyppinen markkinapaikka. Yritys kohtaa täten laajemman joukon tuottajia ja mahdollisia asiakkaita, mutta myös enemmän kilpailijoita (Zott, Raphael & Donlevy 2000).

Virtuaalisen markkinapaikan rikkaus korostuu tiedon määrän, laadun ja nopeuden myötä. Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä vähenee jakelukanavan jäsenten tiedon epäsuhteisuus. Tiedon epäsuhteisuus syntyy, mikäli ostajalla ja myyjällä ei ole kaupan kohteesta yhtä paljoa tietoa käytettävänään. Asiakkaat saavat virtuaalisilta markkinoilta yhä enemmän tietoa käyttöönsä, joka lisää samalla asiakkaiden valtaa. Tiedon vaihdon lisääntymisestä hyötyvät myös myyjät. Myyjät voivat tarkentuvan asiakastiedon avulla kohdistaa tarjontansa sekä saada yhä tarkempaa palautetta asiakkailta (Zott, Raphael & Donlevy 2000).

Digitaalinen edustus korvaa fyysisen ”kivijalkamyymälä” -kanssakäymisen. Digitaalinen edustuksen tulee täyttää kanssakäymisen puute, maksun luotettavuus, sosiaalisten tekijöiden puute, kokeilun ja aistimisen rajallisuus sekä mahdollisuus pistäytyä myymälässä. Perinteisen ”kivijalkamyymälä” -kanssakäymisen korvaaminen digitaalisella edustuksella vaatii poisoppimista ja vie kuluttajilta aikaa oppia uuden kaupankäynnin muodon (Zott, Raphael & Donlevy 2000).

Zott, Raphael ja Donlevy (2000) korostavat tutkimuksessaan mahdollisuutta hyödyntää Internetiä vaihdannan tehostamisessa. Tarjontaketjun vahvistuminen, laajentunut tuote- ja palvelutarjonta, ostotapahtuman vaivattomuus, asiakkaan ajan säästö ja tiedon epäsuhteen tasoittuminen ovat saavutettavia vaihdannan tehostumisen etuja. Tarjontaketjun vahvistuminen tarkoittaa toiminnan tehostumista, Internetin laskiessa vaihdannan kustannuksia. Tuote- ja palvelutarjontaa voidaan laajentaa virtuaalisilla markkinoilla, niin digitaalisesti kuin konkreettisesti. Tietoa ja kuvauksia tuotteista voidaan tarjota edullisesti. Tarjottavaa tuotevalikoimaa voidaan taas laajentaa yhteistyösopimuksilla tukkuvarastojen myötä. Asiakkaan ostotapahtuman vaivattomuus korostuu virtuaaliselta kappapaikalta poistuttaessa sekä palautuksia tehtäessä. Zott, Raphael ja Donlevy pyrkivät näin selvittämään yritysten strategisen arvonlisänlähteet.

Kuvio 1. Virtuaalisten markkinoiden luonne



Lähde: Zott, Raphael & Donlevy 2000

2.1.2 Etäkaupan haitat

Verkkokaupan heikkouksia perinteisiin ostotapoihin verrattuna ovat Porterin (2001, 76) mukaan seuraavat. Kuluttaja ei voi fyysisesti kokeilla, tunnustella, kokea tuotetta tai saada ”kädestä pitäen” opetusta myyjältä tuotteen käytössä ja korjauksessa. Tiedon jakaminen ja vaihtaminen ovat ennalta rajattuja. Omaehtoinen ja tilanteesta syntyvä tiedonvaihto jää usein puuttumaan verkossa. Tämä spontaani keskustelu ja arviointi ovat kokeneen myyjän vahvuus myymälätyyppisessä kaupassa. Mahdollisuus oppia asiakkaista ja tarjoajista rajautuu verkossa ostotapoihin. Kanssakäyminen

kasvotusten on huomattavasti rikkaampi tapa viestiä ja arvioida niin kysyntää kuin tarjontaaakin. Inhimillisen yhteyden puute estää suoran ostoon kehottamisen, ostopäätöksen tukemisen, neuvon antamisen ja kaupan loppuun saattamisen verkossa.

Verkkosivujen latautumisviiveet ja tiedon odottelu vaikuttavat kuluttajien vaatimukseen saada tuotteet välittömästi. Tuotteiden pakkaaminen, kuljettaminen ja pienet eräkoot nostavat logistisia kustannuksia. Verkkokaupat eivät voi hyödyntää palveluasteen säätelyä, kuten rajattua asiakaspalvelua. Fyysisten tilojen ja kalusteiden luomien merkityksien puuttuminen verkossa vaikuttaa tuotekuvaan ja sen suorituskykyyn. Uusien asiakkaiden hankkiminen on hankalaa saatavilla olevien tuotteiden ja niistä esillä olevan tiedon perusteella (Porter 2001, 76).

Verkkokaupan haitoista tutkielman kannalta oleellisimpia ovat jakelukanavaan liittyvät epävarmuus ja tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Ostaakseen verkosta kuluttajan tulee tietää tarkkaan, mitä hän haluaa, sillä tuotteisiin tutustuminen aistihavainnoin on rajallista. Asiakkaaseen voidaan verkossa vaikuttaa vain näkö- ja kuuloaistien avulla. Rajattu sosiaalinen kanssakäyminen myyjäosapuolen kanssa ei vähennä asiakkaiden epävarmuutta verkkokauppaa kohtaan. Viestinnän rajoitteita lisäävät kuluttajan kaupankäynnin ja kuluttajan tietokoneen käyttökokemus sekä käytettävän tietokoneen tekniset rajoitteet. Viestinnän vajavaisuus hankaloittaa myös kaupan mahdollisuutta oppia asiakkaista muutoin kuin heidän tekemien tilauksien perusteella. Tuotteeseen liittyvän epävarmuuden vuoksi vaativat kuluttajat palautusmahdollisuutta, joka heille myös lain myötä suodaan. Tuotteiden palautuksista aiheutuvan paluulogistiikan järjestäminen on kuitenkin erittäin kallista.

Professori Timo Saarisen mukaansa monet verkkokaupat ovat kaatuneet, koska ne eivät osanneet aavistaa tilattujen tuotteiden suurta palautusmäärää (Tuisku 2001, 19). Etäkaupassa noin kolmannes tuotteista palautetaan. Verkkokauppaan oleellisesti liittyvien palautukset tulee järjestää tehokkaan prosessinäkökulman sijasta mahdollisimman kuluttajalähtöisesti. Kuluttajaa saatetaan muutoin rankaista palautuksesta estämällä esimerkiksi palautukset lähimpään myymälään. Helppo palautus on asiakkaalle kuitenkin erittäin tärkeä uudelleenostoon vaikuttava tekijä (Keen & McDonald 2000, 56)

Verkkokaupankäyntiä on leimannut hintakilpailu (Porter 2001). Verkkokaupan pioneeriyrityksien (www.boxmann.fi, www.dressmart.com, www.Boo.com) ajaututtua ainakin osin jakelun korkeista kustannuksista johtuneisiin taloudellisiin ongelmiin, on nähtävissä etäkaupan jakelussa hinnan korotuspaineita. Asiakkaan jakelusta maksama osuus ei peitä kustannuksia, jotka syntyvät pakkauk-

sesta, varastoinnista, kuljetuksesta ja palautuksista. On taas eri asia, onko valittu asiakasryhmä valmis jatkossa maksamaan tarjotusta palvelusta.

Sähköisen liiketoiminnan kustannushaittoja ovat varastojen keskittämistä johtuvat kasvaneet kuljetuskustannukset, asiakkaiden itsepalvelun vähentymisen myötä kasvavat käsittelykustannukset sekä kalliit investoinnit tietojärjestelmiin (Chopra & Meindl 2001, 398).

Monille kuluttajille kanssakäyminen toisten asiakkaiden sekä myyjien kanssa tuottaa tyydytystä (Harris et al. 1997, 187; ref. Harris & Baron & Parker 2000, 113). Tämä ei etäkaupassa ole mahdollista, joten kaupankäynnin sosiaalinen ulottuvuus jää täten vajaaksi. Rosen ja Howard (2000, 84) näkevätkin verkkokaupan ennemminkin täydentävänä kuin aidosti myymälämuotoisen kaupan kanssa kilpailevana jakelukanavana. Liitteessä 6 käsitellään laajemmin kuluttajakäyttäytymistä ja kuluttajan kokemia epävarmuustekijöitä.

2.1.3 Etäkauppa Suomessa

Postimyyntiä voidaan Itkosen (1996, 23) mukaan pitää erällä tuotealoilla ratkaisuna erikoistavaroiden saavutettavuusongelmaan. Etäkaupan suosituimpien tuoteryhmien lista koostuu kuitenkin verrattain helposti saatavista tuotteista. Vaatteiden, kosmetiikan ja kirjojen etäkauppa on ollut erityisesti nuorten, hyvätuloisten ja kaupungissa asuvien ostotapa.

Postimyynti eli luettelomyynti on yksi osa etäkauppaa. Kotisaaren ym. (2000, 35) mukaan postimyynti tulee lähenemään sähköistä kauppaa. Käytännössä luettelo korvataan vain näyttöruudulla. Postimyyntiyrityksillä on täten hyvät lähtökohdat siirtyä sähköiseen kaupankäyntiin.

Postimyynti nopeaa leviämisen esteenä on ollut taloudellisesti kannattavan kotiinkuljetuksen järjestäminen. Postiverkko on Suomessa lisäksi harventunut, mikä osaltaan hankaloittaa tuotteiden toimittamista asiakkaille (Itkonen 1996, 23).

Postimyyntillä on Suomessa varsin pitkät perinteet, joskaan sen volyymi ei ole noussut kuin pariin prosenttiin koko vähittäiskaupasta. Esimerkiksi Saksassa postimyynti kattaa viitisen prosenttia markkinoista. Tunnetuimmat postimyyntiyritykset Suomessa ovat Stockmann konserniin kuuluva Hobby Hall (www.hobbyhall.fi), Keskon omistama Anttila ja sen verkkopalvelu

(www.netnattila.net) ja ruotsalainen Ellos (www.ellos.fi). Näitä voidaan pitää kohdeyritys Netistan suorina kilpailijoina. Liite 1 kuvaa tarkemmin Suomen postimyyntin kehitystä viimevuosina.

Postiennakko on postimyyntin tyypillinen jakelu- ja maksukanava. Postiennakkoa käyttävät kaikki suurimmat etäkaupat. Tilattaessa postiennakolla lunastaa vastaanottaja paketin postista maksamalla siitä lähettäjän määräämän ennakkosumman. Posti huolehtii siitä, että summa ohjautuu lähettäjän pankkitilille, tai mikäli lähettäjällä ei ole pankkitiliä, lähettäjä saa summan postiosoituksena. Summa siirretään tilille tai se on nostettavissasi maksamisen jälkeen 2 - 4 pankkipäivän kuluessa. Postiennakossa peritään (2001) kuljetusmaksun lisäksi tilillepanona vähintään 18,00 mk + arvonlisävero ja postiosoituksena 51,00 mk + arvonlisävero (www.posti.fi).

Postimyynti koskee tyypillisesti erikoistavaroita kuten vaatekappa, tekstiilejä, kenkiä, työkaluja, varaosia ja autotarvikkeita sekä vapaa-ajan tavaroita. Ne yritykset, jotka ovat erikoistuneet postimyyntiin, ovat kasvattaneet myyntivolyymiaan nopeammin kuin ne, joille postimyynti on liikeideaa täydentävä toiminta. (Kotisaari ym. 2000. 35)

Postimyyntiliikkeet ovat perustaneet markkinointinsa painettuihin tuoteluetteloihin. Uuden tietotekniikan myötä markkinointiratkaisut ja logistiset ratkaisut muuttuvat, ja postimyyntin volyyymi kasvaa voimakkaammin kuin edellisenä vuosikymmenenä (Kotisaari ym. 2000. 35)

Postimyynti kasvoi Suomessa 4.6 prosenttia vuonna 2000. Postimyyntin kokonaismyynti vuonna 2000 oli 4,236 miljoonaa markkaa (www.ssml-fdma.fi, liite 1 postimyyntin kehitys). Postimyyntiyritysten myynnistä 5-7 prosenttia tuli Internetissä tehdyistä tilauksista. Ilman verkkokauppaa postimyynti olisi vuonna 2000 laskenut. Verkkokauppa on täten tuonut postimyyntille uusia asiakkaita. Kertaostosten koko on kasvanut samalla, kun elektroniikan osuus myydyistä tuotteista on kasvanut. Postimyyntiyritysten sähköinen kauppa nousi vuoden 1999 50 miljoonasta vuonna 2000 250 miljoonaan markkaan. Suomen Suoramarkkinointiliiton toimitusjohtaja Sakari Virtanen ei usko postimyyntin siirtyvän kokonaan verkkoon (Kauhanen 2001, 23-25).

Verkkokauppaa voidaan täten pitää postimyyntin jatkeena ja etäkaupan uutena muotona. Internet on etäkaupan työkalu ja kaupan mahdollistava uusi media puhelin- ja postijärjestelmien rinnalla. Verkkokauppa on mainonnan välineenä sekä tilaus- ja maksukanavana postimyyntin perinteisiä sovelluksia joustavampi. Verkkokauppa ei kuitenkaan ole pystynyt ratkaisemaan etäkaupan suurta

ongelmaa, fyysisten tuotteiden jakelua. Tämä tutkielma tarkastelee etäkaupan jakelua ja pyrkii rakentamaan vaihtoehdon nykyisille jakelukanaville.

2.2 Päivittäistavarakauppa etäkaupan jakelupartnerina

A. C. Nielsenin vuoden 2000 pt-kaupan myymälärekisterin (A. C. Nielsenin 2001) mukaan päivittäistavaroiden myynti Suomessa oli 58,6 miljardia markkaa vuonna 2000. Suomessa 1.1.2001 oli 4.283 myymälää, joka on 228 myymälää edellisvuotista vähemmän. Puolet koko päivittäistavaramyynnistä kulki 360 suurimman myymälän kautta. Yli 100 miljoonan markan vuosimyynniluokkaan kuuluvia myymälöitä oli 85, ja ne myivät 22 % koko päivittäistavaramyynnistä, mikä on lähes 2 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 1999. (A.C. Nielsen 2001)

Myymälätyypeittäin tarkasteltuna myynti kasvoi nyt eniten suurilla supermarketeilla (10,2 %) ja hypermarketeilla (6,3 %). Muiden myymälätyyppien myynti oli edellistä vuotta vähäisempää. Päivittäistavarakaupan myyntipinta-ala vuoden 2000 lopussa oli A.C. Nielsenin myymälärekisterin mukaan 1,7 miljoonaa m². Päivittäistavaramyynti asukasta kohden oli noin 11 100 mk ja pt-neliötä kohden 34 000 mk. Asukkaita oli keskimäärin 1 210 yhtä päivittäistavaramyymälää kohden. (A.C. Nielsen 2001)

Suomen päivittäistavaramarkkinat ovat neljän suurimman ketjun hallitsemat. Kuvio 2 kuvaa ketjujen markkinaosuuksia. Liitteessä 3 käsitellään kohdeyrityksen pt-kauppaa tarkemmin.

Päivittäistavarakaupan yritykset ovat jo pitkään hyödyntäneet sähköisen kaupankäynnin mahdollisuutta omassa tilaustoiminnassaan (OVT ja ECR). Sen sijaan kuluttajakaupan käynnistäminen on osoittautunut ongelmalliseksi, sillä tuoreiden elintarvikkeiden kuljettaminen yksittäiselle asiakkaalle turvallisesti ja tehokkaasti on hyvin haasteellista. Parhaillaan onkin menossa elintarvikkeiden kuluttajakaupan kokeilu- ja kehittämisvaihe (www.pty.fi).

Kuvio 2. Päivittäistavaroiden markkinaosuudet Suomessa vuonna 2000

Ryhmä	Markkinaosuudet	Muutos (%-yksikköä)
1. K-ryhmä	37.6	-0.2
2. S-ryhmä	28.9	+1.1
3. Tradeka/Elanto-ryhmä	12.4	+0.1
4. Spar-ryhmä	9.1	-0.5
5. Muut yksityiset	12.0	-0.5

Lähde: A.C. Nielsen 2001

Efficient Consumer Responce – ECR on viime vuosina tehostanut päivittäistavarakaupan tehokkuutta. ECR on toimintamalli, jossa ”tavarantoimittajat ja jakeluketjun jäsenet työskentelevät yhdessä lopullisten asiakkaiden tyytyväisyyden maksimoimiseksi ja kustannusten minimoimiseksi. Järjestelmässä tieto ja tuotteet liikkuvat tehtaan ja myyntipisteen välillä mahdollisimman tasaisesti ja mahdollisimman vähin keskeytyksin”(Home 1998, 5).

Kotisaaren ym. (2000, 32) mukaan ruokaa lukuun ottamatta melkoinen osa sähköiseen kauppaa soveltuvista tuotteista voidaan kaupata maailmanlaajuisesti jo 2000- 2010-luvuilla. Tuotteet, joita on henkilökohtaisesti tutkittava ja kokeiltava, jäävät heidän mukaan pääosin sähköisen kaupan ulkopuolelle.

Jaakola ja Kämäräinen (2000, 6) korostavat päivittäistavaroiden verkkokauppaa käsittelevässä tutkimuksessaan riittävää asiakastiheyttä ja -määrää, oikean kokoisia investointeja sekä jakelun onnistumista taloudellisesti kannattavan verkkotoiminnan edellytyksiksi. Käytännössä kuljetusvaihtoehdon valinta perustuu näin ollen kuluttajien valmiuteen maksaa jakelupalveluista.

2.3 Tiivistelmä etäkaupasta

Etäkaupan yleistymisen ongelmana on ollut tehokkaan jakelun järjestäminen. Markkinoinnin tekniset innovaatiot, kuten Internetin keksiminen, mahdollistavat jakelukanavien uudistumisen. Uusiin jakelukanaviin yleistymisen syynä on jakelun tehostuminen sekä yritysten halu tavoittaa uusia

asiakkaita. Internet mahdollistaa nopean viestinnän, mutta se ei ratkaise jakelun fyysisiä ongelmia. Yhtenä mahdollisuutena jakelun tehokkuusongelmiin on esitetty hybridimallista jakelukanavaa. Hybridimallinen päivittäistavarakauppa on jakelukanava, jossa etäkaupan jakelu järjestetään ole-massa olevien päivittäistavarakaupan jakelurakenteita hyödyntäen. Yhteistyöllä päivittäistavara-kaupan kanssa pyritään hyödyntämään jo tehtyjä investointeja. Hybridijakelu-kanavista on niin kansainvälisiä kuin kansallisiakin esimerkkejä. Näitä hybridijakelukanavia ei ole aiemmin tutkittu. Liite 2 kuvaa etäkaupan nykyistä ja uutta työhypoteesin mukaista jakelukanavarakennetta.

3 Yrityksen strategiaa ja liikeidea

Tässä luvussa käsitellään yrityksen strategiaa. Luvussa tutustutaan kirjallisuuden kautta strategiakäsitteistöön. Yrityksen strategiaa käsitellään liikeideateorian avulla. Tutkimusongelma, miten pt-kaupan olemassa olevia rakenteita, voidaan hyödyntää voidaan etäkaupan jakelussa, on nähtävissä kohdeyrityksen strategian kehittämisprosessina.

3.1 Yrityksen strategia

Porter (1996, 61–68) pitää strategian perusajatuksena eroavuutta eli yrityksen kykyä tehdä eri asioita kuin sen kilpailijat tai kykyä tehdä samoja asioita eri tavalla. Yritys voi näin joko:

- asemoida itsensä keskittymällä vain osaan tietyn toimialan tuote- tai palveluvalikoimasta (variety-based positioning) - rajattu hyöty,
- keskittyä palvelemaan räätälöidyillä tuotteilla tietyn asiakasryhmän kaikkia tarpeita tai osaa niistä (need-based positioning) - rajattu segmentti tai
- keskittyä asiakkaisiin, jotka ovat tavoitettavissa eri teitä (access-based positioning) - rajattu jakelukanava eli tapa toimia.

3.1.1 Liikeidea strategisena työkaluna

Liiketoiminta koostuu Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin (1980, 10-17) mukaan yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä muodostuvasta kokonaisuudesta. Yrityksen liikeidea koostuu edelleen yrityksen ja sen ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta sekä niistä voimavaroista ja rakenteista, jotka mahdollistavat tämän vuorovaikutuksen.

Normann (1983, 28) kutsuu tätä yrityksen vuorovaikutusprosessia vaihdantaprosessiksi, jossa erilaisista panoksista syntyy tuotteita. Yrityksen vaihdantaprosessi saadaan mahdollisimman tehokkaaksi siten, että pyritään saavuttamaan mahdollisimman edullinen suhde prosessin sisäänsyötön kustannusten ja sen ulossyötön tulojen välille. Yrityksen vastuualueet, informaatiotiet ja ongelmanratkaisuresurssit pyritään määrittämään siten, että ne tukevat yrityksen vaihdantaprosessia. Tätä vaihdantaprosessia ohjaavaa järjestelmää Normann kutsuu yrityksen organisatoriseksi rakenteeksi.

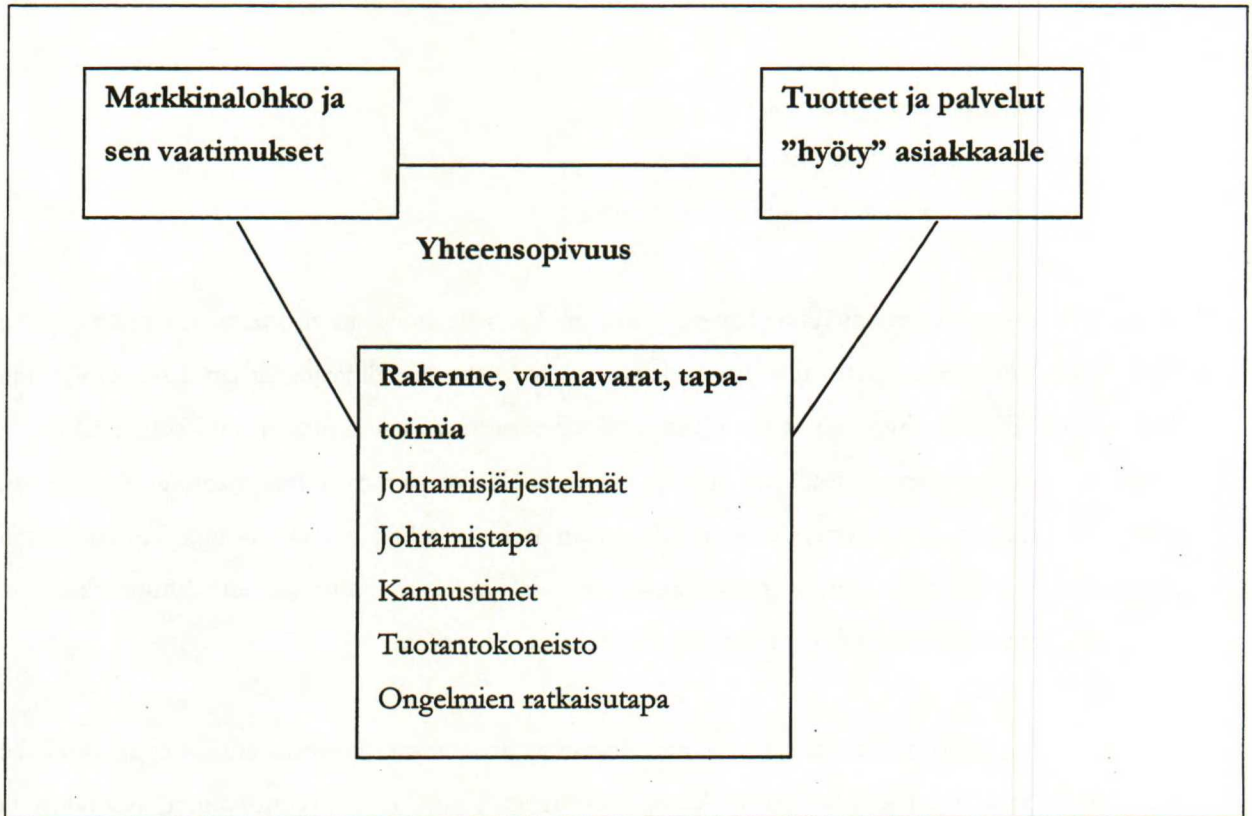
Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin (1980, 10-17) mukaan yrityksen liikeidea koostuu kolmesta osatekijästä:

1. Markkinat tai markkinalohko,
2. tuotteet ja/ tai palvelut (hyöty) sekä
3. rakenteesta, voimavaroista ja tavasta toimia.

Liikeidea perustuu systeeminäkemykseen, jonka mukaan se koostuu monesta eri osasta, jotka liittyessään toisiinsa muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden eli järjestelmän. Liikeidea kuvaa yrityksen pitkäaikaista ylivoimaista osaamista. Liikeidea on täten usein pitkällisen kehityksen tulos. Liikeidean ensimmäinen ja toinen osatekijä, markkinalohko ja tarjottavat tuotteet / palvelut, määrittävät puitteet, joissa yritys toimii. Liikeidean kolmas tekijä; yrityksen tapa toimia kuvaa yrityksen vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Kuvio 3 kuvaa Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin näkemystä (1980, 16-17) liikeideoiden välisestä suhteesta.

Liikeidean osien tulee sopia toisiinsa ja muodostaa täten toimiva kokonaisuus. Organisaatiossa tulee olla osaamista kunkin liikeidean komponentin soveltamisesta. (Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin 1980, 24)

Kuvio 3. Liikeidean pääosat



Lähde: Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin 1980, 16

3.1.2 Liikeidean kehittäminen on jatkuva prosessi

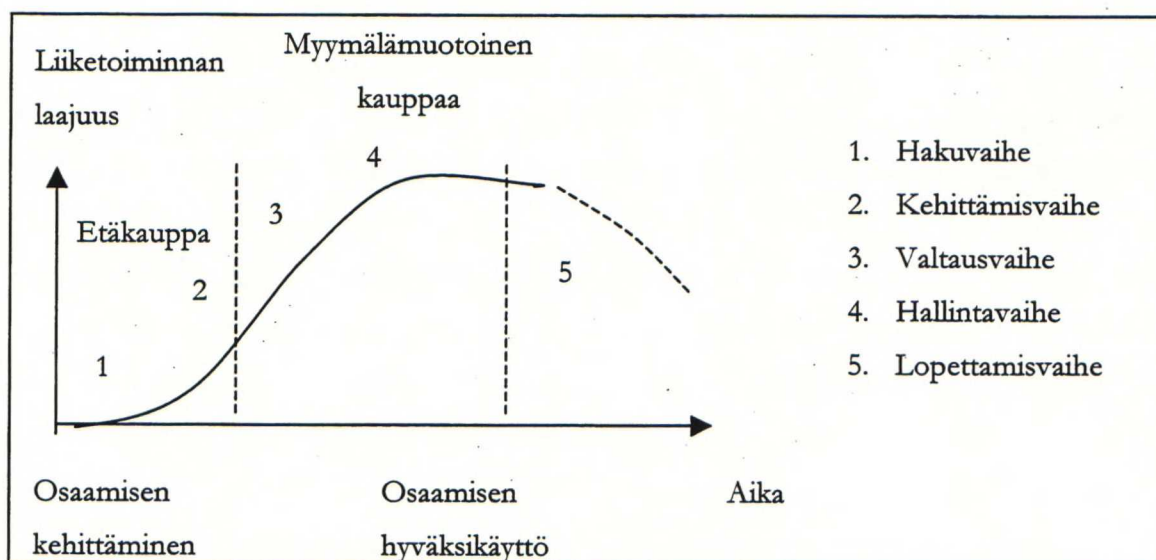
Yrityksen sisäiset olosuhteet sekä sen suhteet vaihdantaympäristöön muuttuvat jatkuvasti. Prosessia, jonka kautta yritys muuttaa rakennettaan ja ympäristösuhteitaan, Normann (1983, 28) nimittää kehitysprosessiksi. Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin (1980, 10-17) mukaan yrityksessä on meneillään samanaikaisesti useita prosesseja, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Liiketoiminnan ja liikeideoiden kehittäminen on yksi näistä yrityksen jatkuvista kehitysprosesseista. Liiketoiminnan kehittäminen on toiminto, jolle on ominaista jatkuva muutos ja ympäristöön sopeutuminen.

Liikeidealla on oma elinkaarensa, jonka kehitysvaiheet edellyttävät organisaatiolta omaa toimintatapaansa ja rakennetta. Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin (1980, 31-32) jakavat liikeidean kehitysvaiheet viiteen: 1. haku-, 2. kehittämis-, 3. valtaus-, 4. hallinta- ja 5. lopettamisvaiheeseen.

Hakuvaiheelle on tyypillistä tiedon hankkiminen uuden liiketoiminnan mahdollisuuksista. Kehittämisvaiheessa yritys kehittää ylivoimaisen osaamisen reviirin eli toiminta-alueen, jonka se pyrkii valtausvaiheessa saavuttamaan. Hallintavaiheen päätavoite on tuottavuus ja korkea kannattavuus. Lopetusvaiheessa liikeidea todetaan kannattamattomaksi ja siitä luovutaan. Liikeidean kehittäminen eri vaiheissa edellyttää niin organisatorisia kuin henkilöstöllisiä järjestelyjä, sekä erilaista tukea ja vaatimuksen asettelua. Terveellä yrityksellä on Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkin mukaan samanaikaisesti kussakin kehitysvaiheessa olevia liikeideoita. Kuvio 4 esittelee edellä käsitellyt liikeidean kehitysvaiheet.

Normann (1983, 53) korostaa monitoimialayritysten liikeideoiden erojen ja niiden merkityksien liikkeenjohdollista ymmärtämistä. Eri liikeideat vaativat Normannin mukaan erilaiset työskentelytavat ja vaatimukset.

Kuvio 4. Liiketoiminnan kehitysvaiheet



Lähde: Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin 1980, 31

Myymälämuotoinen kaupankäynti on elinkaarensa kypsässä hallintavaiheessa, kun taas sähköinen etäkauppa elää vasta kehittämisvaihetta. Tässä tutkielmassa tarkasteltava hybridijakelukanava on elinkaarensa alkumetreillä eli hakuvaiheessa.

Normann (1983, 54-55) korostaa liikeidean toteuttamisen edellytystä. Liikeideoiden toteuttamisessa tulee seurata kunkin liikeidean kehitysvaihetta, jotta liikeidean toteuttamisen vaatimat investoinnit eivät ylitä toiminnasta saatavaa tulorahoitusta.

3.1.3 Liikeideoiden kehittämisen syynä on epävarmuus tulevasta

Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin (1980, 42) mukaan epävarmuuden vähentäminen on eräs keskeisistä syistä, joka saa aikaan uuden liiketoiminnan kehittämisen vanhassa ja vakiintuneen aseman saavuttaneessa yrityksessä. Kaksi keskeistä kysymystä ovat: miten edetä uuteen liiketoimintaan olemassa olevan informaation perusteella sekä mihin päätöksiin nojata resurssien allokoimisessa.

Koska yritykset saavuttavat korkean tehokkuuden kypsän liikeidean ja markkinasegmentin hallitsemisen avulla, Normann (1983, 57) korostaa yritysten pyrkimystä suojella ja säilyttää reviirinsä. Yrityksillä on tässä kaksi vaihtoehtoa, jatkuva liikeidean jalostaminen ja reviiriä ympäröiviin voimasuhteisiin vaikuttaminen.

Uuden liiketoiminnan kehittäminen koostuu Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin (1980, 43) mukaan neljästä prosessista: oppimisprosessista, karsinta- ja kehittämisprosessista, laillistamisprosessista sekä luomisprosessista.

Oppimisprosessi sisältää tiedon ja tekijöiden omaksumista, joista muodostuu uuden liiketoiminnan puitteet. Oppiminen edellyttää uuden alan kehityksen ja luonteen ymmärtämistä sekä kehityssuuntiin vaikuttavien tekijöiden hallintaa. Karsinta- ja kehittämisprosessien avulla pyritään luomaan mekanismit ja tilanteet, joiden avulla voidaan arvioida riittävän ajoissa, kenestä yrityksen johdossa on liiketoiminnan kehittäjäksi ja vastuun kantajaksi. Laillistamisprosessi pitää sisällään liiketoiminnan kehittämisen tarvitseman tuen ja liikkumatilan. Luomisprosessi kuvaa sitä tapahtumasarjaa, jonka seurauksena syntyy uusi liikeideakokonaisuus. Menestyksellinen liiketoiminnan kehittäminen vaatii edellä esitettyjen prosessien olemassaoloa ja onnistumista (Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1980, 43-44).

Yrityksen liiketoimintaa kehittäviä tekijöitä ovat luonnolliset ja luodut muutosvoimat. Luonnollisina muutosvoimia ovat yrityksen ympäristötekijät. Luonnollisia muutosvoimia ovat Jahnukaisen, Junneliuksen ja Sonkinin (1980, 45) mukaan muun muassa: esteet ja rajoitukset, jotka vaikuttavat yrityksen kehitykseen, kuten maantieteelliset tekijät, niukat resurssit ja tuotantoteknologiat.

Normann (1983, 95) luetteloi seuraavat luonnolliset liikkeellepanevat voimat: yrityksen sisään rakentuneet teknologiaan ja liikeideaan sidotut seikat, yrityksen ulkoisen ympäristön riippuvuussuh-

teet, ulkoisen toimintaympäristön häiriöt ja vaihtelut sekä ulkoisen ympäristön valtajärjestelmän ja arvojärjestelmän ominaisuudet.

Luoduilla muutosvoimilla tarkoitetaan yritysjohton toimenpiteitä, joilla synnytetään uutta osaamista ja energiaa organisaatiossa. Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin (1980, 43) mainitsevat esimerkkinä uuden henkilöstön ja organisaation käytön luotuna muutosvoimana.

Uuden jakelukanavamallin takana olevat muutosvoimat johtuvat nopeasta teknologian kehityksestä ja erityisesti Internetin mahdollistamasta tiedonsiirrosta. Netistan tytäryhtiö-muotoinen asema on taas SOK:n näkökulmasta luotu muutosvoima.

3.2 Liikeidean suunnittelu

Abellin ja Hammondin (1979, 11) mukaan liikeidean suunnittelun kaksi kulmakiveä ovat markkinatilanne ja liiketoiminnasta syntyvät kustannukset. Markkinatilanteen arvioinnin he jakavat viiteen muuttujaan.

1. Palveltava asiakassegmentti ja sen tarpeet tulee määrittää.
2. Kilpailijat ja niiden kilpailustrategia tulee tunnistaa.
3. Ympäristötekijät, kuten taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen ja teknologinen ympäristö, tulee määrittää.
4. Markkinoiden luonne ja kehitysaste täytyy ymmärtää.
5. Yrityksen sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia tulee verrata markkinatilanteeseen.

Asiakassegmentin määrittäminen perustuu eriäviin asiakastarpeisiin. Yritys voi täten valita segmentin, jonka tarpeet se pyrkii täyttämään. Asiakkaat pyritään jakamaan tarpeiltaan homogeenisiin ryhmiin. Abell ja Hammond (1979, 49-50) esittävätkin mitä, miten, missä, milloin, miksi ja ketkä kysymyksiä tavoitellulle asiakasryhmälle, joiden avulla asiakassegmenttijako voidaan määrittää.

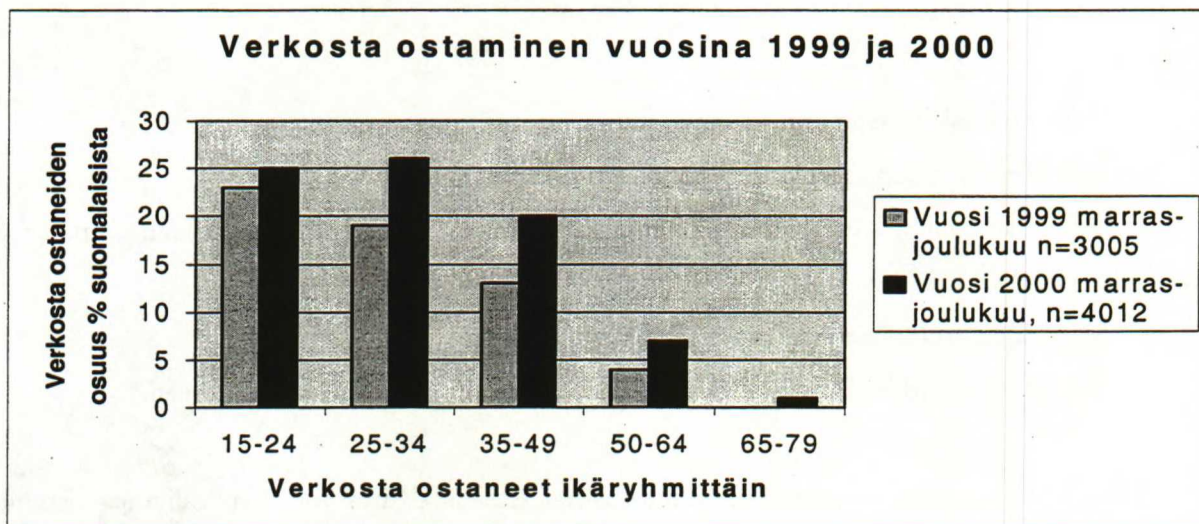
Yrityksen kilpailija-analyysi lähtee edellä kuvatusta asiakasryhmän analysoimisesta. Kilpailijoiden strategian käsittely helpottaa asiakkaiden valintaprosessin ja segmentoinnin kriteerien ymmärtämisessä. (Abell & Hammond 1979, 49-50)

3.2.1 Kohdeasiakassegmentin rajausta eli kenelle myydään

Verkosta ostaneiden 15-79-vuotiaiden suomalaisten osuus on noussut helmi-maaliskuusta 2000 helmi-maaliskuuhun 2001 63 %. Kun vuoden 2000 maaliskuun loppuun asti Internetin WWW-sivuilta tuotteita tai palveluita ostaneita suomalaisia oli noin 516.000, maaliskuun lopulla 2001 heitä oli jo 839.000. Yli 320.000 suomalaista on aloittanut verkko-ostamisen vuoden 2000 maaliskuun jälkeen (www.gallupweb.com).

Gallup Webin huhtikuussa 2001 tekemän tutkimuksen mukaan Internet-käyttö Suomessa 15-79-vuotiaiden keskuudessa on yleistä. Internetiä on käyttänyt 61 prosenttia 15-79-vuotiaasta väestöstä eli noin 2.436.000 henkilöä. Vähintään kerran viikossa Internetiä käyttää 52 prosenttia eli noin 2.078.000 henkilöä. Internetiä vähintään viitenä päivänä viikossa käyttää 28 prosenttia eli 1.143.000 kansalaista. (www.gallupweb.com) Kuvio 5 kuvaa verkko-ostamisen yleistymistä.

Kuvio 5. Verkko-ostoksia tehneiden suomalaisten osuus väestöstä



Lähde: Suomen Gallup Web /Gallup Web Commerce, huhtikuu 2001, n= 3005

Kotona olevaa tietokonetta käytti vähintään kerran viikossa 62 prosenttia suomalaisista (720 000). Syksyllä 1999 WWW-sivuilla oli käynyt kotona useasti noin 30 prosenttia (540 000) (Nurme-la ym. 2000, 21). Ilman lankapuhelinnumeroa oli jo 23 prosenttia talouksista, joiden määrä oli lisääntynyt 200 000:lla kolmessa vuodessa. Nuorten talouksista suurin osa oli ilman lankapuhelinliittymää. Tällä on suuri merkitys kotien verkkoyhteyksien yleistymisen kannalta, ainakin niin kau-an kuin matkapuhelimien käyttömaksut ovat oleellisesti korkeammat ja yhteysnopeudet hitaampia kuin lankapuhelimissa. Kotitietokoneenkin hankintakynnys nousee, jos lankapuhelinyhteys ei ole

käytössä ennestään. Vähintään ISDN:n tasoisten liittymien määrä oli alhainen perhetalouksissa ja olematon pientalouksissa. Nopea ja sujuva ”verkkosurffailu” ei ollut kotiyhteyksillä kuin harvojen herkkua. Tämä hidastaneen huomattavasti verkko-ostamista kotoa käsin (Nurmela ym. 2000, 56).

Karkeasti laskien vain noin kolmannes työssä olevista käytti sähköpostia työpaikan ulkopuolisiin yhteyksiin. Internetiin pääsi työpaikalta miehistä ja naisista noin 30 prosenttia (Nurmela ym. 2000, 57). Huhti-maaliskuussa 2001 suomalaiset ostivat tavaroita ja palveluita Internetin välityksellä suhteellisen harvoin. Postimyynti ja puhelinmyynti olivat selvästi suosituimpia etäkaupan tapoja hankkia tuotteita. Tyypillinen Internetin välityksellä ostanut kuluttaja oli nuori, hyvin koulutettu kaupunkilainen (Nurmela & Parjo 2001).

Kotisaaren ym. (2000, 34) mukaan sähköisen kaupan potentiaaliset kuluttajaryhmät ovat kiireiset tai harrastusten sitomat perheet, edullisen hinnan etsijät, haja-asutusalueella asuvat, liikuntaesteiset ja vanhukset, suurkeittiö-asiakkaat ja tietokonesukupolvi.

3.2.2 Tarjottavan hyödyn valinta eli mitä myydään

Bucklinin viivästys-spekulointi (postpone/ speculate) -periaatteen mukaan yritys voi valita toisen kahdesta vaihtoehdosta. Viivästyttämisellä pyritään lykkäämään tuotteiden valmistus tai varastointi mahdollisimman lähelle tilausajankohtaa, jotta varastointikustannuksilta vältyttäisiin. Viivästyttäminen vaatii nopeaa jakelukanavaa tai asiakkaiden valmiutta ennakoida hankintansa. Spekuloinnilla taas tarkoitetaan tuottajien pyrkimystä tuottaa tuotteita varastoon asiakkaille, jotka eivät halua tyydyttää tarpeitaan edeltäkään. Spekulointi sitoo varastointikustannuksia, joten vaarana on tällöin tuotteiden vanhentuminen fyysisesti tai markkinoinnillisesti. Spekulointiin sisältyy täten riski ylisuurista varastoista, joita ei saada myydyksi. Viivästyttämisen riski on menetetty kauppa, asiakkaiden täyttäessä tarpeensa kilpailevia jakelukanavia pitkin. (Bucklin, 1967; ref. Stern ym. 1996, 206-207)

Yrityksen on valittava asiakastarpeiden mukaan joko viivästyttäminen tai spekulointi. Modulaariset ja räätälöidyt tuotteet ovat tyypillisesti viivästettyjä tuotteita, kuten esimerkiksi tietokoneet ja mittatilauspuvut. Valtaosa käyttötavaroista on kuitenkin spekuloituja tuotteita.

Grönroos (1990, 5) erottelee fyysiset tuotteet ja palvelut konkreettisiin ja aineettomiin (kuvio 6). Tutkielmassa keskitytään fyysisien tuotteiden jakeluun. Fyysinen tuote on tutkielmassa kaupan

kohde ja asiakkaan tarpeen tyydyttäjä. Jakelu taas on kaupan aineeton palvelu, jonka avulla tuote saadaan kuluttajan saataville.

Salste (2000, 2) määrittelee digitaaliset tuotteet kaupan oleviksi hyödykkeiksi, jotka toimitetaan tietoverkon välityksellä aineettomasti myyjältä asiakkaalle. Digitaaliset tuotteet jakautuvat Salsteen mukaan kolmeen ryhmään: tallenteisiin, datavirtaan ja digitaalisiin palveluihin. Tallenteet ovat ikään kuin tavaroita, jotka toimitetaan tietoverkon kautta. Datavirta taas tarkoittaa suoraa yksisuuntaista joukkoviestintää, lähinnä radio- tai televisiolähetystä tietoverkossa. Digitaaliset palvelut ovat tietoverkon kautta toimitettavia palveluita.

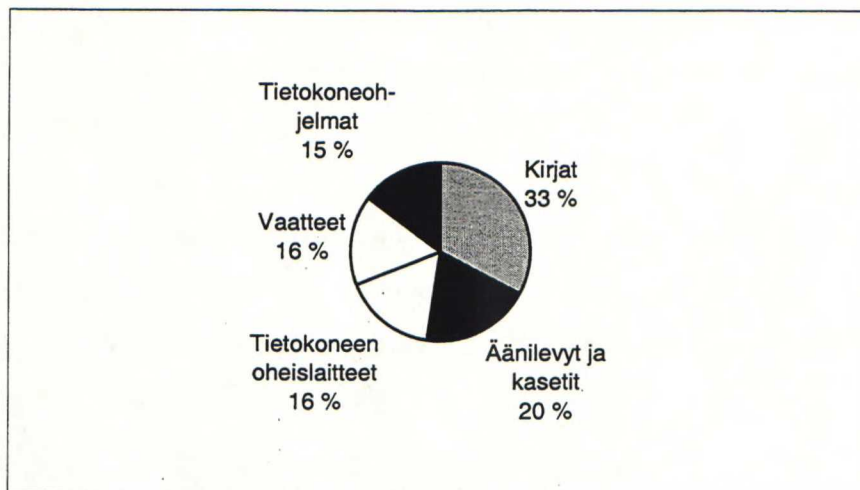
Kuvio 6. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot

Ominaisuus	Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisuus	Konkreettisia	Aineettomia
Luonne	Asia	Teko tai prosessi
Tuotanto ja jakelu	Erillään kulutuksesta	Samanaikaisesti kulutuksen kanssa
Asiakkaat osallistuvat tuotantoprosessiin	Ei (tavallisesti)	Kyllä
Ydinarvon tuottaminen	Tuotetaan tehtaassa	Tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Voidaan varastoida	Kyllä	Ei
Omistajuus siirtyy	Kyllä	Ei
Tasalaatuisuus	Homogeenisiä	Heterogeenisiä

Lähde: Grönroos 1990, 50

Suosituimmat verkosta ostetut tuoteryhmät ovat kirjat, äänitteet ja tietokoneohjelmat ja –oheislaitteet sekä vaatteet. Kuvio 7 alla kuvastaa verkkokaupan tuoteryhmien myynnin osuuksia.

Kuvio 7. Verkkokaupan ostetuimmat tuoteryhmät joulukuussa 2000



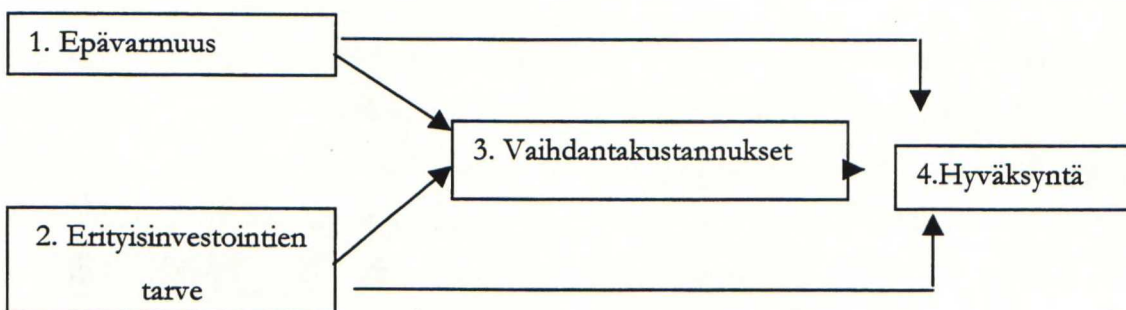
Lähde: Suomen Gallup Web Oy, Online Shopping joulukuu 2000 (n=433)

Tutkijat Liang ja Huang (1998) ovat tunnistaneet kaksi keskeistä käsitettä, jotka vaikuttavat tuotteen verkkokaupan soveltuvuuteen: tuotteen monimutkaisuus (product complexity) sekä erityisinvestointien tarve (asset specificity).

Tutkijat Daniel ja Klimis (1999) esittivät, että juuri nämä kaksi käsitettä määrittävät, kuinka hyvin tuotteet soveltuvat sähköiseen kaupankäyntiin kuluttajakaupassa. Kaupan hyväksyntä (acceptance) riippuu näin ollen kuvion 8 mukaisesti kolmesta tekijästä (Lehtinen 2000, 7-8).

1. epävarmuudesta (uncertainty),
2. erityisinvestointien tarpeesta (asset specificity) ja
3. vaihdantakustannuksista (transaction costs)

Kuvio 8. Tuotteiden soveltuvuus verkkokauppaan - kaupan hyväksyntäprosessi



Lähde: Liang & Huang 1998; ref. Lehtinen 2000, 7

Kuluttajat kokevat kahdenlaista epävarmuutta, tuotteeseen liittyvää epävarmuutta sekä jakelukanavaan – ostoprosessiin - liittyvää epävarmuutta. Tuotteeseen liittyvä epävarmuus voi olla sitä, että tuote ei vastaa sitä, mitä asiakas kuvitteli tilaushetkellä. Prosessiin liittyvä epävarmuus tarkoittaa taas, että asiakas ei täydellisesti luota koko kaupankäynnin prosessiin (eli kyseiseen jakelukanavaan) (Lehtinen 2000, 7-8).

Erityisinvestointien tarve syntyy, mikäli tavoitellun asiakkaan palveleminen vaatii suuren erikoisinvestoinnin, jonka jälleenmyyntiarvo on pieni. Mikäli vaihdantaan liittyy epävarmuutta ja mikäli lisäksi tarvitaan erityisinvestointeja, syntyy ylimääräisiä vaihdantakustannuksia (Lehtinen 2000, 7-8).

Erityisinvestointien käyttö muuhun kuin suunniteltuun kohteeseen tuottaa alhaisemman tulon kuin mitä siitä saataisiin sen suunnitellusta käyttökohteesta. Mitä alhaisempi tämä tulo on, sitä korkeampi on erityisinvestoinnin aste. Erityisinvestointeja voivat olla investoinnin sijainti (site specificity), fyysiset resurssit (physical asset specificity), henkilöstöresurssit (human asset specificity) sekä sitoutuneet resurssit (dedicated assets) (Williamson 1985, 1-2). Brandi (brand name specificity) voi myös olla Williamsonin (1991) mukaan erityisinvestointi, jota ei voi käyttää suunnitellun kohderyhmän ulkopuolella. Tuotteen tai palvelun tarjonnan ajankohta (temporal specificity) on Masten ym. (1991) määritelmän mukaan myös erityisinvestointi.

Vaihdantakustannuksista riippuen asiakas joko hankkii tuotteen muita jakelukanavia pitkin, tekee sen itse tai solmii kahdenkeskeisen molempia osapuolia sitovan sopimuksen vaihdannan turvaamiseksi kaupan kanssa (Lehtinen 2000, 7-8).

Tutkielman kannalta korostuvat jakelukanavan vaatimat erityisinvestoinnit. Fyysisten, henkisten, sitoutuneiden sekä brandiresurssien vaatimat investoinnit eivät saa nostaa liikaa jakelukanavan kustannuksia.

Kuluttajien erityisinvestointeja ei käsitellä tässä tutkielmassa tarkemmin. Kuluttajat eivät näytä toistaiseksi arvostavan merkittävästi tekemiään erityisinvestointeja kuten ostamiseen käyttämänsä aikaa ja resursseja. Suomalaiset kotitaloudet asioivat päivittäistavarakaupassa keskimäärin vuonna 1994 4,3 kertaa viikossa ja asiointiin kuluu arkisin 48 minuuttia ja viikonloppuisin 58 minuuttia. Matkaan käytetty aika on 57% kokonaisajasta (LTT 1995; ref. Jaakola & Kämäräinen 15). Mikäli kuluttajat arvostaisivat käyttämiänsä resursseja enemmän, saattaisi etäkaupan suosio kasvaa. Kuluttajien vaihdantakustannukset nousevatkin pääasiallisesti esille asiakkaiden kokeman epävar-

muuden myötä. Kaupan hylkäämiseen tai hyväksymiseen johtavaa epävarmuustekijää käsitellään tarkemmin liitteessä 6.

3.2.3 Yrityksen toimintatapa eli miten palvellaan

Liiketoiminnan toiminnallisten kustannuksien tarkastelu jakautuu Abellin ja Hammondin (1979, 11) mukaan kahteen osaan; volyymin sekä oppimisen vaikutuksien selvittämiseen. Näiden kahden tekijän erottaminen käytännössä on Abellin ja Hammondin mukaan hankalaa. Volyymin kasvaessa laskevat kuitenkin tyypillisesti yrityksen yksikkökustannukset. Suurilla yrityksillä on täten volyymin tuoma kustannusetu. (Abell & Hammond 1979, 104-112)

Yrityksen tapa toimia vaikuttaa sen kustannustehokkuuteen. Jakelukanava taas on oleellinen osa yrityksen tapaa toimia. Jakelukanavan uudistuksien avulla pyritään parantamaan kustannustehokkuutta. Chopran ja Meindlin (2001, 6-7) mukaan jakelukanavan design-päätökset ovat strategisia päätöksiä, joiden myötä päätetään jakelukanavan rakenne, sen jäsenten roolit ja kunkin jäsenen tehtävät. Nämä design-päätökset ovat tyypillisesti pitkäjänteisiä. Tässä tutkielmassa käsitellään etäkaupan jakelukanavan design-päätöstä.

Jakelukanava jakautuu kaupallisiin toimijoihin sekä kuluttajiin. Jakelukanavan jäseniä kutsutaan usein jakelukanavan portaiksi. Kukin näistä jakelukanavan jäsenistä on riippuvainen toisistaan, kunkin pyrkiessä omiin tavoitteisiinsa (Stern ym. 1996, 14).

Tutkimuksen kohdeyritys kuuluu S-ryhmään, jonka tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajilleen. S-ryhmä on osuustoiminnallinen (SOK:n vuosikertomus 2000, 4). Osuustoiminnan lähtökohdaksi Pellervo-seura on määritellyt taloudellisen yhteistoiminnan jäsenien hyväksi. Osuuskunnassa sen jäsenet haluavat osallistua ja sitoutua yhteisesti omistamansa ja hallitsemansa yrityksen toimintaan. Osuustoimintaperiaate lujittaa kuluttajien sitoutumista jakelukanavaan. Osuuskunnan tavoitteena ei ole voitto, vaan jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen. (www.pellervo.fi) Tutkielman kohdeyrityksellä SOK:lla on täten rajatun segmentin strategia. Etäkauppa Netistan strategia on taas samalla rajatun jakelukanavan myötä rajatun toimintatavan strategia.

3.3 Tiivistelmä yrityksen strategiasta

Strategia on yrityksen valitsema toimintasuunta. Strategian avulla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Yrityksen strategiaa, eli sen tapaa järjestäytyä ja toimia ympäristönsä kanssa, voidaan kuvata liikeidean avulla. Liikeidean kolme osaa ovat palveltava asiakassegmentti, yrityksen tarjoama hyöty sekä yrityksen tapa toimia. Liikeidean kehittäminen on jatkuva prosessi, sillä yrityksen toimintaympäristö muuttuu ja yrityksen tulee pystyä mukautumaan muuttuneeseen ympäristöönsä säilyttääkseen saavuttamansa markkinaosuuden. Liikeidealla on oma elinkaarensa, joten menestyvällä yrityksellä on useita liikeideoita, eri kehitysvaiheissa, jotka takaavat liiketoiminnan jatkuvuuden.

Tutkielmassa tarkastellaan uuden etäkaupan jakelukanavan vaikutuksia vakiintuneiden myymälämuotoisten kauppojen strategiaan.

4 Jakelun johtaminen

Tämän luvun tehtävänä on perehdyttää lukija jakelun johtamiseen. Jakelukanavan johtaminen on osa yrityksen jakelustrategiaa, joka tukee muiden markkinointimixin - markkinoinnin peruskilpailutekijöiden osia; tuote-, hinta- ja suostuttelustrategioita. Tehokas jakelukanava on yritykselle kilpailuetu. Jakelukanavan johtaja on taho, joka vaikuttaa tuotteen jakelukanavaa koskeviin päätöksiin. Jakelukanavan johtajan tehtävänä on pyrkiä suunnittelemaan ja johtamaan jakelukanavasta mahdollisimman tehokas asiakkaiden arvostamalla tavalla (Rosenbloom 1999, 15).

Cristopher (1998) on havainnut jakelun johtamisen (supply chain management) selkeästi parantavan yrityksen kilpailukykyä nopeiden toimitusaikojen, luotettavien toimituslupauksien, vähenevien aikatauluongelmien ja alhaisien varastointikustannuksien myötä. Jakelukanavarakenteiden muutoksien nopea toteuttaminen, pienenevät laatuongelmat, yleinen toimintavarmuus, kilpailukykyiset hinnat ja toimitusten merkityksen korostuminen osana asiakastyytyväisyyttä ovat Cristopherin korostamia jakelun johtamisen mukanaan tuomia positiivisia seikkoja.

Jakelun johtajan tulee koordinoida jakelukanavan jäsenten itsenäisesti tekemiä päätöksiä välttääkseen koko jakelukanavaa häiritseviä osaoptimoituja päätöksiä. Jakelun johtaminen on edellytys koko jakelukanavan tehokkuudelle. (Stern ym. 1996, 281-282)

Kasvavan kansainvälisen kilpailun myötä kilpailu on ennemminkin jakelukanavien kuin yksittäisten yritysten välistä. Tästä syystä integroituihin jakelukanaviin sekä liiketoimintaverkostoihin kuulumisen on yrityksen selviämisen kannalta elinehto. Jakelukanavien integraatio pitää sisällään eri ulottuvuuksia ja voimakkuusasteita (Bask & Juga 2000). Tutkielman kohdeyrityksen jakelukanavien integraatioastetta voidaan pitää korkeana.

4.1 Markkinoinnin jakelukanavastrategia ja jakelukanavavirrat

Rosenbloom (1995, 5) määrittelee markkinoinnin jakelukanavat tuotantoyrityksen näkökulmasta yrityksen ulkopuolisiksi eri organisaatioista koostuviksi toimijoiksi, joihin vaikuttamalla tuotantoyrityksen johto pyrkii saavuttamaan jakelulle asetetut päämäärät. Osuustoiminnallisesti rakentuvat

jakelukanavat ovat osakkaiden valvomia organisaatioita, joiden on taas määrä tyydyttää osakkaiden tarpeet.

Jakelukanava (supply chain) koostuu vertikaalisesti toisiinsa liittyneistä ostajista ja myyjistä. Jakelun johtaminen käsittää jakelukanavaan kuuluvien yritysten välisten liiketoimintaprosessien kuvaamisen (Cooper ym. 1997; Lambert ym. 1998; ref. Bask & Juga 2000, 16).

Täysin integroidussa kanavassa markkinoinnin ja toimituksen kanavat olivat yhtä. Boversox esitti integroidun kanavan jakautuvat vaihdannan ja toimituksen kanaviin (1978; ref. Bask & Juga 2000, 16). Rosenbloom (1995, 13-16) jakaa markkinoinnin jakelukanavan edelleen viiteen virtaan; tuote-, neuvottelu- ja tietovirtoihin sekä omistuksen ja suostuttelun virtoihin. Nämä virrat yhdistävät tuotteen ja palvelun toimitukseen liittyvät kanavan jäsenet toisiinsa. Tuotevirta on fyysisten tuotteiden liikuttelua tuottajalta loppukäyttäjälle. Neuvottelun virta pitää sisällään myyntiin ja ostamiseen liittyvät toimet. Omistuksen virtaa pitkin siirtyy tuotteen omistus tuottajalta kuluttajalle. Tietovirta mahdollistaa tuotteen jakeluun liittyvien tietojen siirtelyn. Suostuttelun virta pitää sisällään mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön ja myynnin tukitoiminnot.

Jakelukanavien jakautuminen korostaa jakelun johtamisen haastetta erottaa, määritellä ja panna tärkeysjärjestykseen ne prosessit, joilla on suurin vaikutus jakelukanavan suoritustasoon. Luotavan järjestelmän tulee täten pystyä arvioimaan toiminnallisen tehokkuuden lisäksi jakelukanavan rakenteellista ja strategista tehokkuutta (Bask & Juga 2000, 16).

Mitä enemmän loppukäyttäjät osallistuvat jakelukanavan eri virtoihin etsinnällään, läsnäolollaan, rahoituksellaan tai muilla tavoin, sitä enemmän heitä tulisi palkita vaivannäöstään. Täten mitä alhaisempi on palvelujen tarjonta, sitä suuremman taloudellisen edun jakelukanavan jäsenet voivat saavuttaa, ja päinvastoin. Tehokkaassa jakelukanavavaihtoehdossa jakelukanavan virtojen kokonaiskustannukset saadaan minimoitua sovittamalla palvelun tarjonta asiakkaiden kysyntään. Jakelukanavan jäsenet voivat muuttaa omaa osallistumisastettaan kussakin virrassa. Täten he voivat vaikuttaa palvelun laatuun ja hintaan (Stern ym. 1996, 18-19).

Mitä alhaisemmat jakelukustannukset ovat, sitä alhaisempi on kokonaishinta. Mitä alhaisempi taas on kokonaishinta, sitä houkuttelevampi kyseinen jakelukanava on.

Etäkauppa ja myymälämuotoinen kauppa eroavat toisistaan jakelukanavavirtojen osalta. Myymälämuotoisessa kaupassa, joita tutkielmassa edustavat päivittäistavarakaupat, kohtaavat yleensä tila-

uksen ja toimituksen virrat myymälässä ennalta määritellyllä tavalla. Tätä jakelukanavan virtojen yhtymistä Haapalainen ja Vepsäläinen (1999, 183) kutsuvat konvergenssiksi. Etäkaupassa puolestaan tilaus, toimitus ja maksaminen voidaan erottaa toisistaan riippumattomiksi siten, että virrat ovat joustavia ajan ja paikan suhteen. Etäkauppa lisää joustavuutta sekä kuluttajan että toimittajan toimintatapoihin (Lee & Clark 1997; ref. Jaakola & Kämäräinen 2000, 15).

Bucklinin mukaan jakelukanavan jäsenillä on toimintaansa suunnitellessaan kaksi perustavaa vaihtoehtoa: he voivat joko olla pienen katemarginaalin ja suuren vaihdannan tai korkean marginaalin ja alhaisen vaihdannan toteuttajia. Jakelukanavan jäsenten resurssit määräävät näiden muuttujien vaihtelurajat. Toisaalta kuluttajien palveluodotukset synnyttävät rajat, jotka määrittävät tavaralajitelman ja -valikoiman ja jakelun fyysisen paikan sekä palvelun tason (Bucklin 1963 53-54; ref. Stern ym.1996, 16).

Bucklinin esittämät jakelukanavan jäsenet suorittavat markkinoinnin eri tehtäviä tyydyttääkseen palvelujen kysynnän. Pysyäkseen kuluttajien suosiossa kanavan jäsenten tulee vähentää asiakkaiden etsintä-, odotus- ja varastointikustannuksia ja muita kustannuksia. Muiden muuttujien, lähinnä hinnan, pysyessä samana, kuluttajat valitsevat mieluummin kanavan, joka tarjoaa parhaan palvelun (Bucklinin 1972; ref. Stern ym.1996, 16).

Bucklin on tunnistanut neljä palvelun muotoa (Bucklinin 1972; ref. Stern ym.1996, 16).

1. Alueellisen hyödyn tuottaminen
2. Ostoerän koko
3. Odotus- ja toimitusaika
4. Tuotelajitelma

Näiden palvelujen avulla pyritään ylittämään palvelun laadun odotusten ja kokemusten välinen kuilu (Stern ym. 1996, 16-17). Tutkimuskohteen kannalta korostuvat alueellisen hyödyn tuottaminen, toimitusaika sekä tuotevalikoima.

4.1.1 Jakelukanavan jäsenten roolit valta

Vaihdanta jakelukanavassa on sosiaalista kanssakäymistä kahden tai useamman osapuolen välillä. Vaihdannan osapuolia voivat olla kaupalliset toimijat tai kuluttajat. Jakelukanavavalta on tärkeä

osa jakelun johtamista, ja sen avulla määräytyvät myös kanavan jäsenten roolit ja viestintä. Ne taas puolestaan ehkäisevät haitallisten konfliktien syntymistä. (Rosenbloom 1999, 120-121)

Jakelukanavan jäsenten välinen kanssakäyminen helpottuu, kun kukin jäsenistä tietää oman roolinsa ja tälle roolille kuuluvat tehtävät. Kunkin kanavan jäsenen käyttäytymistä voidaan arvioida selkeästi vasta roolijaon jälkeen. Kanavan jäsenet sitoutuvat ja hyväksyvät tyypillisesti oman rooliinsa, mikäli jäsenyys kanavaan on heille vapaaehtoista (Rosenbloom 1999, 148-154).

Sitoutuneisuus ja luottamus jakelukanavaa kohtaan kasvaa, mikäli kanavalla on yhteiset arvot, kanava on kannattava ja mikäli viestintä on jäsenien välillä avointa. Vastaavasti sitoutuneisuus kanavaan laskee, mikäli sen jäsenet tavoittelevat vain omaa etuaan. Jakelukanavaan sitoutuminen voi olla myös tunnesyistä johtuvaa tai pakon sanelemaa (Stern ym. 1996, 302).

French ja Raven määrittävät viisi vallan lähdettä, joiden avulla voidaan vaikuttaa toiseen osapuoleen. Vallan lähteitä ovat rankaisu- ja palkitsemisvalta sekä sopimus-, sitoutumis- sekä asiantuntijavalta. Näitä kaikkia vallan muotoja sekä niiden yhdistelmiä käytetään myös jakelun johtamisessa (French ja Raven 1959; ref. Rosenbloom 1999, 139).

Rosenbloomin (1999, 139) mukaan jakelukanavavalta on jakelukanavan määrätyn jäsenen mahdollisuus kontrolloida tai vaikuttaa toisen jakelukanavan jäsenen käyttäytymiseen. Vallan määrä riippuu tilannekohtaisesti kunkin jäsenen vallan lähteestä. Jakelukanavavallan avulla jakelun johtaja vaikuttaa jakelukanavan osapuoliin. Vallan lähde, vallan käyttö ja motivointi ovat jakelun johtajan vaikutuskeinot. Jakelukanavan johtajan tulee käyttää valtaa ja motivointia jakelukanavan jäsenten ohjaamisessa.

Rosenbloomin (1999, 146-149) mukaan jakelun johtajan tulee käyttää valtaa vaikuttaakseen muiden kanavan jäsenten käyttäytymiseen jakelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamisella. Jakelun johtajan tulee tunnistaa käytössään olevat vallan lajit ja valita näistä sopiva yhdistelmä kulloisiinkin tavoitteisiin päästäkseen. Vallan määrä ja omistus vaihtelevat jakelukanavassa ajan myötä. Samoin vaihtelee myös jakelun johtajan käyttämien vallan tyyppien ja yhdistelmien vaikutus. Valtaa tulee käyttää säästeliäästi ja välttää rankaisu- ja palkitsemisvallan käyttöä. Vallan liiallinen käyttö väärin ajoitettuna saattaa lisätä vallan käytön kohteen tyytymättömyyttä ja vähentää täten tämän sitoutumista yhteistyöhön ja jakelukanavaan.

Jakelukanavan johtamisen toinen keskeinen keino vallan käytön lisäksi on motivointi. Motivoinnin keinoja ovat jakelukanavan jäsenten tarpeiden ja ongelmien etsiminen ja ratkaiseminen sekä näiden johtaminen kanavavallan käytön avulla (Rosenbloom 1999, 282-283). Jakelun johtajan tulee käyttää valtaa ja motivaatiota tilannekohtaisesti.

4.2 Kilpailun ja konfliktin erot

Kilpailua ja konflikteja esiintyy niin jakelukanavan sisällä kuin myös kahden kanavan välillä. Kilpailu on oleellinen osa liiketoimintaa, ja terve kilpailu asiakkaista kehittää kaupan tarjoamia palveluja asiakkaiden haluamaan suuntaan. Kilpailu asiakkaista voi kärjistyä suotta konfliktiksi, mikäli jakelukanavaa ei johdeta riittävästi.

Jakelukanavan ja jakelukanavien välinen kilpailu ja konflikti on tärkeää erottaa toisistaan. Kilpailun ja konfliktin ero piilee niiden tavoitteissa. Kilpailulla pyritään omiin itse asetettuihin tavoitteisiin, kun taas konflikti pyrkii estämään toisen osapuolen tavoitteisiin pääsyn. Kanavakonflikti syntyy täten, kun jäsen A estää jäsen B:tä pääsemästä B:n tavoitteisiin. Konflikti on täten B kokemus A:n toiminnasta (Rosenbloom 1999, 121-122). Tässä tutkielmassa hahmotellaan kahden rinnakkaisen jakelukanavan välille harmonista roolia ja tehtäväjakoa.

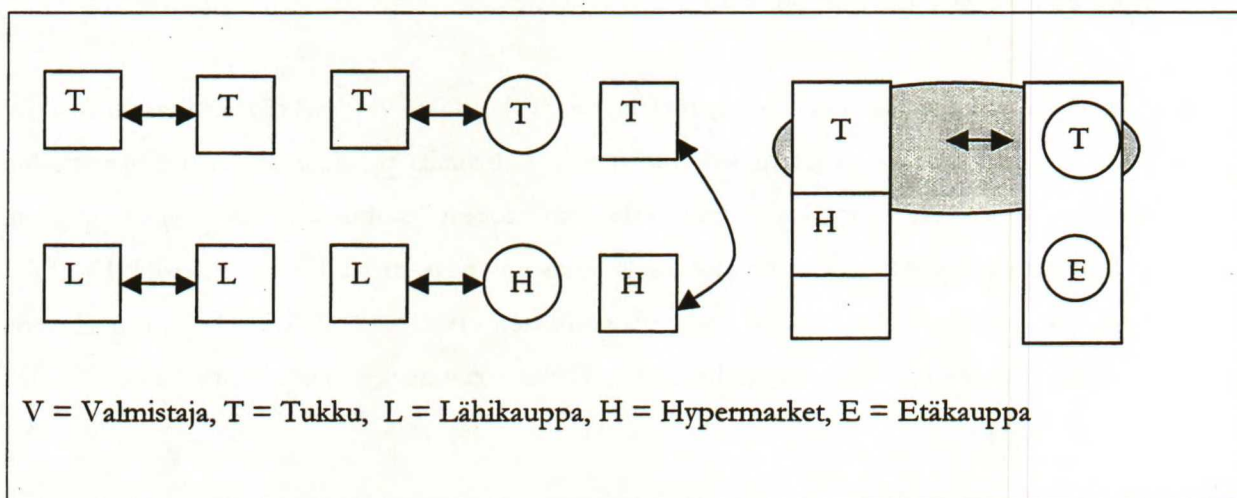
4.2.1 Kilpailun eri lajit

Kun samanlaiset yritykset kilpailevat samalla jakelun portaalla, kutsutaan kilpailua tällöin horisontaaliseksi (kuvio 9 kohta 1). Kuvion mustat nuolet kuvaavat konflikteja. Esimerkiksi kahden lähikaupan välinen kilpailu on horisontaalista. Kun taas kohdan 2 mukaisesti eri yritystyyppit kilpailevat samalla jakelun portaalla kutsutaan sitä yritystyyppien väliseksi kilpailuksi. Lähikaupan ja hypermarketin välinen kilpailu on esimerkiksi tällöin yritystyyppien välistä kilpailua. Mikäli saman jakelukanavan sisällä yritykset kilpailevat eri jakelun portailla, kutsutaan tätä vertikaaliseksi kilpailuksi. Vertikaalista kilpailua kuvaa kohdan 3 tukkuliikkeen ja hypermarketin välinen kilpailu. Mikäli jakelukanavarakenteet kilpailevat keskenään, on kyseessä hybridijakelukanavakilpailu. Hybridikanavakilpailua on esimerkiksi etäkaupan ja hypermarketin välinen kilpailu kuvion 9 kohdan 4 mustalla merkityn nuolen mukaisesti (Rosenbloom 1999, 88-89).

Vaikka kilpailu olisi puhdasta, saattaa kilpailu muuttua konfliktiksi, mikäli kilpailija on ylivoimainen. Kanavarakenne muuttuu heikkojen jakelukanavien kuihtuessa kilpailussa pois. Näin on käynyt esimerkiksi hypermarkettien viedessä markkinoita pieniltä lähikaupoilta. Uudet kanavarakenteet eivät ole ongelma, kun markkinat kasvavat, mutta samoista asiakkaista kilpailtaessa tilanne muuttuu helposti kanavakonfliktiksi. Seuraavaksi käsitellään kanavakonfliktin syitä.

Kuvio 9. Kilpailun lajit

1. Horisontaalinen 2. Yritystyyppien välinen 3. Vertikaalinen 4. Kanavarakenteiden välinen



Lähde: Rosenbloom (1999, 88), mukaillen

4.2.2 Kanavakonfliktin syyt

Jakelukanavakonfliktiin on monta syytä. Näitä ovat viestinnälliset ongelmat, epäselvyys työnjaosta eli rooleista, eriävät tavoitteet ja odotukset sekä taloudelliset ja periaatteelliset erimielisyydet. Lisäksi johtamistavat ja kanavarakenne saattavat johtaa konfliktiin. Konfliktin seurauksena on muutos jakelukanavan tehokkuudessa. Yleinen oletus on, että jakelukanavakonflikti vaikuttaa negatiivisesti tehokkuuteen. Näin ei välttämättä kuitenkaan ole, vaan konfliktin voimakkuudesta ja kestosta riippuen sillä ei välttämättä ole vaikutusta joko lainkaan tehokkuuteen tai se voi jopa lisätä kanavan tehokkuutta (Rosenbloom 1999, 123-130).

Kanavakonfliktin kolme keskeistä syytä ovat tavoitteiden eriytyminen, toimialueen samankaltaisuus ja kokemuserot. (Webb & Didow 1997, 65)

Tavoitteet eriävät jakelurakenteiden välillä, mikäli kilpailu on nollasummapeliä, jolloin yhden menestys on pois toiselta kanavarakenteelta. Kilpailun kiristymisen myötä syntyy konflikteja, kuten kuviosta 9 ja myöhemmin kuviosta 10 voidaan päätellä (Webb & Didow 1997, 65).

Toimialueen samankaltaisuus eli kanavarakenteiden päällekkäisyys syntyy, mikäli kanavarakenteet tavoittelevat samoja sisäisiä tai ulkoisia resursseja. (Webb & Didow 1997, 65). Stern ym. (1996, 309) ovat määritelleet toimialan samankaltaisuuden kriteereiksi palveltavan asiakaskunnan, maantieteellisen toimialueen, tarjottavat palvelut ja suoritteet sekä markkinoinnissa käytetyn teknologian. Sisäisien resurssien samankaltaisuuden rajoina Webb ja Didow (1997, 65) pitävät rahoituksen ja osaavan työvoiman saatavuutta.

Jakelukanavien jäsenet kokevat kilpailun eri tavoin. Voittajan näkemyksen mukaan kyseessä on puhdas kilpailu, kun taas häviäjän mielestä konflikti. Välttyäkseen konfliktilta tulee hybridikanavarakenteesta suunnitella kaikille osapuolille kannattava (Webb & Didow 1997, 65).

Jakelukanavan suunnittelu korostuu entisestään kilpailun siirtyessä jakelukanavien väliseksi kilpailuksi. Jakelukanavien kilpaillessa keskenään korostuu koko jakelukanavan kilpailukyky eikä vain määrättyjen portaiden menestyksellisyys. Muutos horisontaalisesta kilpailusta kanavien väliseen kilpailuun vaatii uutta roolijakoa, vallanjakoa ja tehtäviä. Jakelukanavien välinen kilpailu vaatii tarjontaketjun sisällä jäseniltä yhteistyötä. Tämän tutkielman avulla pyritään suunnittelupäätöksillä ennakoimaan ja välttämään jakelukanavakonflikti jakelukanavien välillä.

Mahadevan (2000, 61) mukaan tehokkaassa jakelukanavassa jäsenet viestivät keskenään vähentääkseen tiedon epätasapainoa. Tuottajat ovat epävarmoja kuluttajien kysynnästä, ja kuluttajat vastaavasti epätietoisia tuottajien tarjonnasta. Jakelukanava on kokonaistehokkuuden kannalta avoin, mutta ilman yhdessä sovittuja kannustimia ja johtajaa päättää kukin jakelukanavan jäsen omista asioistaan, joka lopulta johtaa jakelukanavan tehottomuuteen. (Stern ym. 1996, 282)

4.2.3 Kanavakonfliktin lajit

Webb ja Didow (1997, 61) määrittävät neljä kanavakonfliktin ilmenemismuotoa kuviossa 10. Ensimmäinen kanavakonfliktin laji, kahden kanavajäsenen välinen kiista, on jakelukanavan sisäinen kahden eri yrityksen välinen konflikti, jota voidaan nimittää myös vertikaaliseksi kanavakonfliktiksi. Esimerkiksi tukku- ja vähittäiskauppaportaiden välistä konfliktia voidaan kutsua vertikaaliseksi

kanavakonfliktiksi. Kohdan 2 mukainen markkinapaikkojen välinen kanavakonflikti on kahden jakelukanavan ja kahden yrityksen välinen konflikti. Ketjun A lähikauppa kilpailee näin ollen esimerkiksi ketjun B hypermarketin kanssa. Kohdan 3 kanavakonflikti on kanavan sisäinen ja yrityksen sisäinen. Konflikti on esimerkiksi kahden samaan ketjuun kuuluvan hypermarketin välinen ristiriita. Kohdan 4 hybridikanavakonflikti on saman omistajan kahden jakelukanavan välinen konflikti. Tällöin kuvion 9 kohdan 4 mukaisesti harmaalla ympyrällä merkitystä yhteisestä omistajasta huolimatta kahden jakelukanavarakenteen välille syntyy konflikti.

Kuvio 10. Kanavakonfliktin eri lajit

Jakelukanava			
Yritys		Kanavan sisäinen	Kanavien välinen
	Yrityksien välinen	1) Kahden jäsenen välinen kiista	2) Markkinapaikkojen välinen konflikti
	Yrityksen sisäinen	3) Vertikaalisesti integroitunut yritys, jolla on divisioonittaiset tavoitteet	4) Hybridikanavien välinen kiista

Lähde: Webb & Didow 1997, 61

Tämän tutkielman kannalta oleellisinta on hybridijakelukanavien välinen konflikti. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tätä jakelukanavarakennetta ja sen sisäisten konfliktien syitä.

4.3 Hybridijakelukanakanavarakenne

Hybridijakelukanavarakenne (hybrid distribution system) on usean päällekkäisen suostuttelu-, tilaus-, toimitus- ja maksuvirran muodostama kokonaisuus. Jakelukanavarakenteen sisällä tehtävät jakautuvat suoriin ja epäsuoriin virtoihin, joiden avulla syntyy markkinointimixin (4P= tuote, hinta, jakelu ja suostuttelu) variaatioita. Näiden 4P- variaatioiden avulla pyritään tyydyttämään eri kohdeasiakassegmenttien tarpeet. Joissain tapauksissa päädytään käyttämään kahta tai useampaa jakelukanavaa ja/ tai -virtaa peittämään samaa markkinasegmenttiä, vaikka jakelukanavien päällekkäisyys voitaisiinkin estää suunnittelun avulla (Webb & Didow 1999, 40-41).

Kotlerin (1994, 546) mukaan monikanavainen markkinointijärjestelmä (multichannel marketing system) syntyy, kun yksi yritys pyrkii kahdella tai useammalla markkinointikanavalla tavoittamaan

yhden tai useamman asiakassegmentin. Kotler korostaa markkinapeiton ja kanavakustannuksien lisäksi asiakaskohtaisesti räätälöityä myymistä.

Stern ym. (1996, 376) ovat lähellä Kotlerin näkemystä monijakelukanava (dual distribution) määritelmässään. Kotlerin monijakelukanava kuvaa valmistajan tai tukkuliikkeen markkinointijärjestelmiä, joiden avulla pyritään tavoittamaan loppukuluttajat rakentamalla kaksi tai useampia kanavia samalle tuotteelle. Monikanavamalliin päädytään asiakkaita segmentoitaessa homogeenisiksi ryhmiä. Kanavakonfliktin todennäköisyys on monijakelukanava-mallissa Sternin ym. mukaan korkea.

Moriarty ja Moran (1990) näkevät hybridikanavarakenteen kehityksen syiksi pyrkimyksen laajentaa maantieteellistä markkinapeittoa sekä pyrkimyksen pitää jakelun kustannukset kurissa. He korostavat, että markkinoinnin tehtävien tulisi olla markkinointikanavien sijasta kanavarakenteen design-päätösten perustana. Heidän näkemyksensä mukaan jakelukanava vaihtuu tuotteen elinkaaren myötä.

Jakelukanavien muutoksiin vaikuttavat markkinointiteknologian innovaatiot sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset. Bucklin (1966; ref. Mols 2000) korostaa muutoksien vievän aikaa, sillä olemassa olevia jakelukanavia pidetään toiminnan lähtökohtina.

McCammon (1971; ref. Mols 2000) on tunnistanut viisi jakelukanavien muutoksen estettä.

1. Nykyiset jakelukanavat tukevat olemassa olevien rakenteiden vakautta.
2. Suuret yritykset hakevat kasvua pieniä yrityksiä hanakammin.
3. Halu kattaa uponneet kustannukset sekä riskin kaihtamisen myötä syntyvä organisatorinen jäykkyys estävät muutoksen.
4. Yrityksen rooli jakelukanavassa sisäisenä tai ulkoisena osapuolena vaikuttaa sen muutoshalukkuuteen.
5. Asiakkaiden heterogeenisyys, vaikuttaa heidän valmiuteen omaksua uusia jakelukanavia.

Hybridijakelukanavan lähtökohtana ovat markkinoinnin tehtävät. Eri jakelukanavia tulisikin täten käyttää tuotteen eri elinkaaren vaiheissa (Moriarty & Moran 1990). Parhaimmillaan eri jakelukanavat täydentävät toisiaan, tavoittaen eri segmenttejä mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla (Corey, Cospedes & Rangan 1989; ref. Webb & Didow 1997). Molsin (2000) mukaan hybridijakelukanavat yleistyvät sitä mukaan kun yritykset yhdistävät niiden Internet kanavansa muihin jake-

lukanaviin. Olemassa olevat jakelukanavat tulee kuitenkin huomioida uutta jakelukanavaa suunniteltaessa. Jakelukanavien toimialueet eivät tällöin saa olla päällekkäiset. (Webb & Didow 1997)

Sähköistä kaupankäyntiä suunniteltaessa voidaan pyrkiä siihen, että yrityksen sähköinen ja perinteinen toimintamalli tukevat toisiaan. Sähköinen kaupankäynti ei kuitenkaan aina ole lisä eikä laajennus vanhaan liiketoimintaan, vaan se voi vaatia uudet tuotteet, palvelut ja elämykset ja uuden liiketoimintamallin. Jos yritys itse ei uudista vanhaa liiketoimintamallia, vaan siirtää sen sähköisen kaupankäyntiin sellaisenaan, se voi kohdata täysin uusia kilpailijoita, jotka hyödyntävät tehokkaammin sähköisen kaupankäynnin tuomia mahdollisuuksia. (Tieke 1999)

Seidersin, Berryn ja Greshamsin (2000, 81) mukaan sähköinen kaupankäynti tulee mitä luultavimmin pysymään kaupan lisäarvopalveluna. Joillekin verkkokauppa on tällöin merkittävä apu ja mukavuus, toisille taas kuljetusmaksusta ja odotusajasta muodostuu ongelma ja täten kaupankäynnin haitta.

4.3.1 Hybridikanavakonfliktin syyt

Hybridikanavakonflikti syntyy, kun A-kanava kokee B-kanavan käyttäytyvän A:n tavoitteisiin pääsyä estävällä tai hankaloittavalla tavalla (Webb & Didow 1999, 41). Tämä jakelukanavakonflikti pyritään estämään jakelun johtamisen avulla. Jakelun johtajan tehtävänä on johtaa näitä kahta jakelukanavaa siten, että valitun hybridikanavarakenteen avulla saavutetaan maksimaalinen hyöty kullekin asiakassegmentille. Jakelukanavarakenteen hyöty saavutetaan asiakastyytyväisyyden ja jakelun tehokkuuden myötä.

Kanavarakenne on yrityksen työntekijöistä koostuva ryhmä, jotka on organisoitu omaksi yksiköksi. Sen tehtävänä on vastata tietyn jakelukanavan toiminnasta. Kanavarakenteen jäsenillä on yhteinen vastuu tuotteiden ja palveluiden tarjonnasta. Hybridijakelukanavarakenne on kanavarakenteiden ryhmä, jolle on määrätty tietyt laajat jakelun tehtäväalueet (Webb & Didow 1999, 64).

Kotler (1994, 548) kuvaakin konfliktia markkinoinnin monikanavarakenteen käänköpuolena. Kotler näkee syiksi hybridikanavakonfliktille toisen kanavan kustannusetujen tai määrälennuksien saavuttamisen ja alhaisempiin katteisiin tyytymisen.

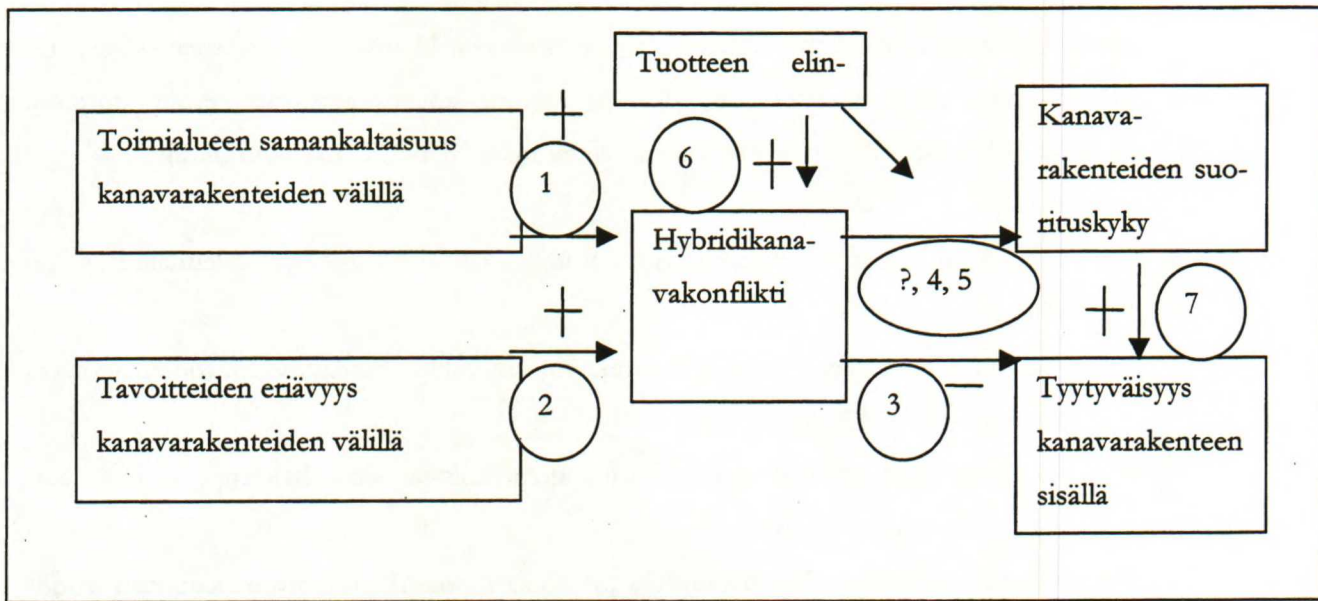
4.3.2 Hybridikanavakonflikti

Tässä tutkielmassa tarkastellaan monimuotoista jakelukanavaa. Hybridillä tarkoitetaan Websterin (1988, 589) mukaan jotain luonteeltaan, alkuperältään tai koostumukseltaan monimuotoista. Webb ja Didow (1997, 61-73) esittävät seuraavat olettamukset hybridikanavakonfliktille.

1. Mitä samankaltaisempi kanavarakenteiden toimiala on, sitä suurempi todennäköisyys on hybridikanavakonfliktille.
2. Mitä enemmän tavoitteet eriävät kanavarakenteiden välillä, sitä suurempi todennäköisyys on hybridikanavakonfliktille.
3. Mitä suurempi on hybridikanavakonfliktin todennäköisyys, sitä alhaisempi on kanavarakenteiden jäsenien tyytyväisyys.
4. Tuotteiden ja palveluiden kasvuvaiheessa hybridikanavakonflikti tehostaa kanavien tehokkuutta. ($\rho = +$)
5. Tuotteiden ja palveluiden kypsyy- ja taantumavaiheessa hybridikanavakonflikti vähentää kanavien tehokkuutta. ($\rho = -$)
6. Mitä pidemmälle tuote etenee elinkaarella, sitä suurempi on hybridikanavakonfliktin todennäköisyys.
7. Mitä suorituskykyisempi jakelukanavarakenne on, sitä tyytyväisempiä ovat jakelukanavan jäsenet.

Kuviossa 11 kysymysmerkillä tarkoitetaan vaihtoehtojen 4 ja 5 kaltaisia vaikutuksia. Täten mikäli kohdan neljä mukaisesti konflikti parantaa tehokkuutta, on vaikutus täten positiivinen. Vastaavasti mikäli konflikti kohdan viisi mukaisesti laskee tehokkuutta on vaikutus negatiivinen.

Kuvio 11. Hybridikanavakonfliktin syyt ja seuraukset



Lähde: Webb & Didow 1997, 69

Ansoff (1984; ref. Webb & Didow 1997, 69) määrittää tuotteen elinkaarelle viisi vaihetta. Nämä ovat synty, kiihtyvä kasvu, hidastuva kasvu, kypsyys ja taantuma. Webb ja Didow jakavat nämä viisi vaihetta kolmeen; syntyyn, kasvuun ja kypsyyteen sekä laskuun. Tuotteen syntyvaiheen lyhyiden ja vaikean määrittelyn vuoksi Webb ja Didow ovat jättäneet siihen liittyvän hybridikanavakonfliktin tutkimatta.

Webb ja Didow näkevät tuottajalähtöisesti tuotteen kasvuvaiheessa hybridikanavan olevan suotava vaihtoehto ja kanavakonfliktin vain lisäävän tehokkuutta. Näin on, mikäli jaettavaa markkinoilla riittää kaikille osapuolille. Suorituskykyä määritetään jakelukanavan kaupallisten toimijoiden käyttämien mittarien, kuten kannattavuuden, markkinaosuuden ja markkinapeiton avulla. Tyytyväisyys hybridijakelukanavassa syntyy yleisestä jakelukanavan jäsenien positiivisesta olotilasta.

Webbin ja Didown näkemyksen mukaan hybridikanavakonflikti korostuu tuotteiden elinkaaren kypsyysvaiheessa, jolloin jakelukanavat eivät voi tehostaa omia toimintojaan muuten kuin toistensa kustannuksella.

4.3.3 Työhypoteesi – Hybridijakelukanava - noutopiste etäkaupan tapana toimia

Uutta kartoittavassa tutkimuksessa otetaan usein lähtökohdaksi aiemmissa tutkimuksissa kehitetty malli. Se voi olla joko holistinen malli, joka koostuu yksilöistä tai tapauksista, tai käsitteistä rakentuva analyttinen malli. Tätä mallia laajentamalla tai muokkaamalla luodaan alustava uusi malli, "työhypoteesi", ja sitten tarkastellaan aineiston valossa onko työhypoteesi pätevä vai onko sitä vielä korjattava (Routio 2000).

Tutkimisongelman täsmentämiseksi laadittiin työhypoteesi. Työhypoteesi on kooste etäkaupan jakelussa tapahtuneista muutoksista, ja kuvaus uudesta mahdollisesta jakelukanavayhteistyöstä. Työhypoteesin pohjana olleita jakelun muutoksia kuvataan tarkemmin liitteessä 7.

Heikkilä ym. (1998, 5) ja Haapanen ja Vepsäläinen (1999 71-77) ovat kuvanneet jakelua neljän asiakaskanavan avulla. Asiakaskanavamallin erilliset ja erikoistuneet kanavat ovat myymisen, tilauksen, toimituksen ja maksun kanavat. Tätä asiakaskanavamallia käytetään tutkielmassa työhypoteesina kuvaamaan yrityksen ja jakelukanavan tapaa toimia.

Kukin neljästä asiakaskanavasta koostuu prosesseista, johdon päätösmuuttujista, sekä organisaatorakenteesta, jotka erottavat asiakaskanavat toisistaan. Kunkin asiakaskanavan sisällä on vaihtoehtoisia kanavamalleja, lyhyitä ja pitkiä sekä suppea- ja laaja-alaisia. Kussakin asiakaskanavassa soveltuvimman yhteistyökumppanin löytäminen on oleellista koko asiakaskanavamallin kannalta. Yrityksen asiakkailleen tarjoama standardoitu yhteys muihin kyseiseen asiakaskanavarakenteeseen kuuluviin yrityksiin on tämän asiakaskanavarakenteen mahdollistama kilpailuetu (Bask & Juga 2000, 9-10).

Kullakin kanavalla on määrätty tehtävät ja vastuualueensa. Myynnin kanava koostuu yrityksistä ja organisaation osista, jotka keskittyvät myynnin ja markkinoinnin toimintoihin. Myynnin kanava kytketään usein tilauksen kanavaan, johon kuuluvat yritykset ja yksiköt, jotka osallistuvat tilausprosessiin. Toimituksen kanava koostuu yrityksistä ja niiden yksiköistä, jotka osallistuvat tuotteen kuljetukseen ja varastointiin. Maksun kanava pitää sisällään laskutukseen, maksuun, vakuutukseen ja rahoitukseen osallistuvat yritykset ja niiden osat (Bask & Juga 2000, 9-10).

Työhypoteesissa käytetään asiakaskanavaajan mukaista markkinoinnin tehtäviin perustuvaa jakoa myynnin, tilauksen, toimituksen ja maksun kanaviin (kuvio 12). Seuraavaksi kuvataan etäkaupan noutopiste, joka olisi hybridijakelukanavan uusi tapa toimia.

Etäkaupan noutopistemallin myötä pyritään asiakkaalle tarjoamaan jakelukanavavaihtoehto, jonka avulla asiakas voi tilata käyttötavaroita etäkaupasta ja ne noutaa päivittäistavarakaupasta ruokaostosten yhteydessä. Etäkaupan jakeluyhteistyötä päivittäistavarakaupan kanssa kuvataan noutopistemallin avulla. Oheinen kuvaus keskittyy Netistan, Inexin ja SOK:n pt-kaupan jakeluyhteistyöhön. Toimintamallin kehittämisessä on käytetty liitteessä 6 kuvattuja yrityksen ympäristössä tapahtuneita muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet oheiseen toimintamalliin.

Tarpilan (1999) määrittelemä tarjontapiste (Value Offering Point) on toimitusketjun kohta, jossa tuote tarjotaan asiakkaan käyttöön ja missä materiaalivirtojen ohjauspäätösten tekeminen siirtyy asiakkaalle. Näiden tarjontapisteiden läheisyys ja niissä asioinnin helppous ovat tärkeitä osatekijöitä verkkokaupan kokonaistarjontaa ajatellen. Tarjontapiste on asiakkaan näkökulmasta katsottuna noutopiste. Vaikka tarjontapiste on lähempänä jakelun johtajan näkökulmaa kuin noutopiste, käytetään tutkielmassa noutopiste -käsitettä päivittäistavarakaupan perinteisestä asiakkaan itsepalvelunäkökulmasta johtuen.

Kuvion 12 esittämä etäkaupan noutopistemalli on tutkielman työhypoteesi. Malli kuvaa yrityksen tapaa toimia eli sen jakelukanavarakennetta. Samalla se kuvaa jakelukanavan jäsenten; verkkokaupan, tukkukaupan, vähittäiskaupan ja asiakkaan tehtäviä. Liite 8 kuvaa työhypoteesia kohdeyrityksen kannalta.

Tutkielman kohdeyrityksessä S-ryhmän päivittäistavarakauppojen toimiessa noutopisteinä asiakas noutaa Netistasta tilaamansa käyttötavarat postin sijasta Alepa/Sale-, S-market-, Prisma-päivittäistavarakaupoista tai ABC-liikennemyymälöistä tehdessään näissä samalla ruokaostoksensa. Käyttötavaroilla tarkoitetaan harvemmin ostettavia erikoistavaroita, jotka eivät kuulu päivittäistavaroihin ja jotka tavallisesti hankitaan tavarataloista tai erikoisliikkeistä. Varastointi-, pakkaus-, jakelu- ja jälleenkäsittelytoiminnoista vastaa tukkukauppa Inex Partners Oy, jonka toimintaa kuvaa paremmin termi logistiikkayritys (Value Added Logistics -VAL). Liitteessä 2 verrataan uutta jakeluvaihtoehtoa nykyisen jakelukanavaan.

Kuvio 12. Työhypoteesi etäkaupan noutopiste

Verkkokauppa	Tukku (VAL)	Pt-kauppa ja noutopiste	Asiakas
1→) Myy ja mainostaa		Mainokset kaupassa (julisteeet ja jaettavat lehdet)	Vastaanottaa mainonnan
2) Tilaus vastaanotetaan (←)		Tilauspäätelaite (aulassa tai sisällä myymälässä)	←Tilaa
3)	→Varastoi, pakkaa ja kuljettaa	→Luovuttaa (Kassa, Info)	Noutaa
4)		Rahastaa (Kassa tai Info)	←Maksaa

Myynnin asiakaskanavassa päävastuu on myyjällä eli verkkokaupalla. Musta nuoli kuvaa toiminnan alullepanijaa ja vastuullista jakelun porrasta. Mainokset sijaitsevat päivittäistavarakaupassa, jossa asiakas ne kohtaa ja vastaanottaa. Mainonnan tehtävänä on aikaansaada tilaus.

Tilauksen asiakaskanavassa on asiakkaalla aktiivinen rooli. Asiakas joko valitsee olemassa olevasta valikoimasta tai ehdottaa haluamaansa tuotetta. Tilauspäätteet sijaitsevat kaupassa, joiden välityksellä tilaus siirtyy myyjälle eli etäkaupalle, joka siirtää tilauksen jälleen seuraavaan toimituksen asiakaskanavaan, jonka on määrä toimittaa tuotteet asiakkaalle. Mikäli asiakkaan tilaamaa tuotetta ei ole myynnissä normaalissa valikoimassa, korostuu myyjän aktiivinen rooli hankinnassa, jota kuvaa suluissa oleva nuoli. Asiakas voi tämän lisäksi tilata tuotteitaan myös kotoa käsin, mikäli hänellä on käytössään tilauksen mahdollistava päätelaite, kuten tietokone.

Toimituksen asiakaskanavassa logistiikkayritys poimii, pakkaa ja kuljettaa asiakkaan tilaaman tuotteen varastoistaan. Päivittäistavarakauppa toimii pakettien noutopisteenä. Paketit luovutetaan asiakkaalle joko kassalla tai infossa.

Rahoituksen asiakaskanava korostuu, mikäli asiakas ei ole maksanut tilaamiaan tuotteita verkkopankissa. Tällöin asiakkaalta rahastetaan tuotteiden hinta niiden luovutuksen yhteydessä.

Mallia voidaan lukea jakelun johtajan näkökulmasta vasemmalta oikealle tai asiakkaan näkökulmasta oikealta vasemmalle. Asiakas ei kuitenkaan näe Internet- ja noutopiste- rajapintojen takana tapahtuvia toimintoja.

Hybridijakelukanava on perinteisiä kaupankäynnin muotoja monimutkaisempi kokonaisuus hallittavaksi. Hybridijakelukanavan liikeideakuvaus on täten helposti hyvin laaja. Yrityksen toimintareviirin määrittäminen on asiakkaan sijainnin määrittelyn (paikan joustavuuden) vuoksi hankalaa. Reviirin määrittämisestä tuleekin tukea kanta-asiakasseurantajärjestelmillä, jotta valitun asiakasryhmän liikkeitä voidaan seurata heidän siirtyessään asiakaskanavasta toiseen. Asiakkaiden tarpeita tyydyttävän hyödyn tarjoaminen on mahdollista kanssakäymisellä, jossa suurena apuna ovat sähköiset mediat kuten matkapuhelimet ja tietokoneet. Tietoverkkojen avulla asiakas löytää haluamansa tuotteen sen myyjän sijainnista riippumatta. Täten yritysten tulee laajentaa myymäänsä tuotereviiriä asiakkaidensa mieltymysten mukaan. Yrityksen sisäisten voimavarojen jakaminen kahden tai useamman liikeidean mukaan tulee korostumaan entisestään.

4.4 Tiivistelmä jakelun johtamisesta ja hybridijakelukanavasta

Jakelukanavan avulla yritys saattaa tarjoamansa tuotteet tavoittelemilleen asiakkaille. Jakelukanava koostuu kaupallisista toimijoista sekä kuluttajista. Jotta jakelukanava olisi kustannustehokas tulee sitä johtaa. Kuluttaja voi jakelukanavaan osallistumisensa myötä vaikuttaa tuotteesta maksamansa hintaan.

Jakelun toiminnot jakautuvat tilauksen, rahoituksen, markkinoinnin, toimituksen ja tiedon virtaan. Etäkaupassa nämä virrat ovat erillään kun taas myymälämuotoisessa kaupassa nämä virrat yhtyvät. Tässä tutkielmassa tarkasteltavassa hybridijakelukanavassa jakelun erillään olevia virtoja yhdistetään myymälässä. Päällekkäisien jakelukanavien odotetaan synnyttävän kanavakonflikteja, joiden uskotaan olevan haitallisia yrityksen kannattavuudelle. Virtojen teoreettisen yhdistämisen myötä pyritään selvittämään, voivatko kaksi jakelukanavaa tehdä jakeluyhteistyötä ilman kanavakonfliktin aiheuttamia haittoja. Seuraavassa luvussa rakennetaan viitekehys tähän mennessä läpikäydyn kirjallisuuden perusteella.

5 Viitekehys

Viitekehys on teoreettinen vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma on; miten päivittäistavarakaupan jakelukanavarakenteita voidaan hyödyntää käyttötavaroiden etäkaupassa? Tutkielma käsittelee siis kahden jakelukanavan välisen yhteistyön sisältämää problematiikkaa, joka tulisi havaita jo jakelukanavan suunnitteluvaiheessa. Tutkielmassa pyritään selvittämään, voidaanko etäkaupan ja päivittäistavarakaupan jakelukanavien virtoja yhdistää, ilman että jakelukanavien välille syntyy haitallinen kanavakonflikti.

Hybridijakelukanavan jakeluyhteistyö-malli (kuvio 13) on koottu tutkielmaa edeltäneistä tieteellisistä keskusteluista. Viitekehysten runkona on yrityksen strategian suunnittelu liikeidean avulla (Abell & Hammond 1978, Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1980, Normann 1983). Viitekehys kuvaa Tarpilan (1999) ja Jaakolan ja Hämäläisen (2000) esittämän hybridimuotoisen jakelukanavan strategian suunnittelua. Viitekehys pyrkii estämään hybridijakelukanavakonfliktin (Moriarty & Moran 1990, Webb & Didow 1997, Mols 2000) tuomalla jakelukanavan suunnitteluun teoriasta esiin nousseita ongelmia.

Hybridijakelukanavan jakeluyhteistyöllä tarkoitetaan olemassa olevien jakelukanavarakenteiden markkinointimixin (4P=tuote, hinta, jakelu ja suostuttelu) variaatioista syntyvää uutta jakelukanavaa.

Kun jakelun johtaja harkitsee kahden tai useamman jakelukanavan välistä yhteistyötä tulee hänen esittää seuraavat kysymykset päätöksensä tueksi. Hybridijakelukanavastrategia-mallissa (kuvio 13) esitetään neljä kysymystä. Kysymyksiin 1,2 ja 4 tulee saada molemmilta jakeluyhteistyön osapuolilta positiivinen kyllä-vastaus, jotta hybridijakelukanavan suunnittelua kannattaa jatkaa. Kolmanteen toimialan samankaltaisuutta koskevaan kysymykseen tulee molempien osapuolien vastata kielteisesti. Mikäli jakeluyhteistyötä kaavailevat yritykset vastaavat johonkin kysymykseen mallin oikea laidan mukaisesti, tulee tarvittavista muutoksista sopia, jotta suunnittelua voidaan jatkaa ja orastava konflikti estää. Mikäli kaikista asioista ei jakelukanavaosapuolien kanssa päästä yhteisymmärrykseen tulee hybridijakelukanavan jakeluyhteistyöstä luopua.

Kuvio 13: Viitekehys – hybridijakelukanavan jakeluyhteistyö-malli

Kyllä	1. Onko markkinasegmenteissä tapahtunut muutoksia? 2. Onko kuluttajakäyttäytymisessä tapahtunut muutoksia?	Ei
Ei	Onko yhteistyötä kaavailevien jakelukanavien toimiala sama? Kenelle: Onko tavoiteltava segmentti riittävän suuri? Mitä: Tarjotaanko kaavailtua hyötyä jo valitulle segmentille? Miten: Helpottaako uusi jakelukanava tuotteiden myyntiä?	Kyllä
Kyllä	3. Onko uusi jakelukanava tehokkaampi kuin vanha?	Ei
Jakeluyhteistyö soveltuu osapuolille.		Jakeluyhteistyö ei sovellu osapuolille.

1. Onko markkinasegmenteissä tapahtunut muutoksia?

Malli lähtee liikkeelle uuden markkinasegmentin tunnistamisesta. Vain kasvaville markkinoille kannattaa lisätä uusia jakelukanava vaihtoehtoja. On tärkeää selvittää jakelukanavapartnerien myötä tavoitettavan ns. vanhan asiakaskunnan sekä uuden jakelukanavan myötä tavoitettavan uuden asiakaskunnan osuus.

2. Onko kuluttajakäyttäytymisessä tapahtunut muutoksia?

Mikäli on löydetty uusi markkinasegmentti, tulee selvittää: osaavatko, haluavatko ja voivatko asiakkaat ostaa uudesta kanavasta? Tämän kysymyksen myötä tarkennetaan tavoitellun asiakassegmentin valmiudet omaksua uusi jakelukanava.

3. Onko yhteistyötä kaavailevien jakelukanavien toimiala sama?

Jakeluyhteistyötä suunnittelevien yritysten toimialat eivät saa olla samoja. Tässä kysymyksessä tulee huomioida sekä nykyiset että uuden jakelukanavan myötä syntyvät uudet toimialat. Jakelukanavan osapuolet katsovat täten tätä kysymystä omista näkökulmistaan.

Kenelle: Onko tunnistettu segmentti riittävän suuri?

Mitä: Tarjotaanko kaavailtua hyötyä jo valitulle segmentille?

Miten: Helpottaako uusi jakelukanava tuotteiden myyntiä?

Jakelukanavayhteistyön myötä tulee pystyä tavoittamaan uusia asiakkaita. Täten on tärkeää selvittää kysymysten yksi ja kaksi vastaukset huolella molempien yritysten näkökulmasta. Tarjottavan hyödyn (esimerkiksi tuotelajitelman tai ostoerän) tulee olla valittua asiakassegmenttiä houkutteleva. Jakelukanavayhteistyö saattaa tehostaa tuotteiden jakelua luoden täten uuden hyödyn (hinnan), joka voidaan tarjota asiakkaille.

4. Onko uusi jakelukanava tehokkaampi kuin vanha?

Tärkeintä hybridijakelukanavan käyttöönoton kannalta on uuden jakelukanavan tehokkuus vanhoihin jakelukanaviin nähden. Mikäli uusi jakelukanava tehostaa vanhojen jakelukanavien toimintaa, saadaan jakeluyhteistyöstä hyötyä.

Laaditun teoreettisen viitekehyksen ohjaamana suoritetaan myöhemmin tutkielman empiirisen aineiston analysointi.

6 Empiirisen työn vaatimat ratkaisut

Tässä luvussa käsitellään aluksi tutkimusmenetelmiä ja aineiston keruuta. Tämän jälkeen esitellään tutkimusaineisto työhypoteesin avulla. Luvun lopuksi kuvataan saadut tulokset.

6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkimys nostaa esille tutkimuksen kohteen omia tulkintoja (Hakala 1999, 182). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tavanomaisesti vapaamuotoisten haastattelujen avulla. Kerätty aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä (Uusitalo 1991, 81-82).

Siinä missä aiemmin kirjoitettu teoria on tutkijasta riippumatonta aineistoa, ovat taas haastattelu- ja havainnointiaineistot tyypillisesti tutkijan toiminnasta riippuvaisia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat tiiviisti yhteen (Hakala 1999, 169).

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen. Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään tutkittujen henkilöiden kokemia jakeluyhteistyön ongelmakohtia. Tutkielmaan valittiin kvalitatiivinen lähestyminen, sillä uuden liikeideoiden kehittämiseen liittyvän luovuuden ja jo kypsyneiden liikeideoiden vallitsevien käytäntöjen välisten maailmojen abstrahoiminen ei olisi muutoin ollut mahdollista. Koska päivittäistavarakauppojen jakelurakenteiden hyödyntämistä ei etäkaupassa ole aiemmin tutkittu, ei täten voitu nojata aiemman tutkimukseen.

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimustapa, jossa tutkitaan tiettyä ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Tapaustutkimuksen yleistettävyyden Yin (1989) jakaa tilastolliseen ja analyyttiseen yleistettävyyteen. Tilastollisella yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä, millaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä havaintoyksikköjen pohjalta perusjoukosta. Tapaustutkimus pyrkii Yinin mukaan pääasiallisesti analyyttiseen yleistämiseen, joilla on pätevyyttä yli tutkitun tapauksen (Yin 1989; ref. Uusitalo 1991, 76-78).

Haastattelututkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa haastatteliija esittää suulliset kysymykset ja merkitsee muistiin haastateltavan ilmoittamat vastaukset (Uusitalo 1991, 91). Teemahaastattelulla Eskola ja Suoranta (1998, 87) tarkoittavat haastattelutyyppiä, jossa haastattelun aihepiiri; teema-alue, on etukäteen määrätty.

Tämä tutkielma on tapaustutkimus, jonka kohdeyrityksenä on SOK, sen etäkauppaan keskittyvä tytäryritys Netista Oy sekä S-ryhmän päivittäistavarakaupat. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut soveltuvat tutkielmaan hyvin, sillä täten haastateltavat ovat saaneet kertoa omin sanoin mielipiteensä haastattelun alussa esitellyistä työhypoteesista. Aineisto koostuu neljästätoista SOK:n ja Inexin johdossa tehdystä teemahaastattelusta. Haastateltavat valittiin SOK:n puhelinluettelosta, pyrkimyksenä tavoittaa, heitä mahdollisimman laajalta tehtävä- ja vastuualueelta. Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne pidettiin haastateltavien tiloissa. Liitteessä 9 on lista haasteluista ja teemahaastatteluissa käytetyistä kysymyksistä. Valittua havaintoaineistoa voidaan pitää laajana. Perusjoukkona voidaan erityisesti pitää suomalaisia keskusliikkeitä, jotka hallinnoivat useita eri jakelukanavia.

6.1.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli se miten aineistossa tulee esille tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet (Uusitalo 1991, 80). Aineiston teoreettista edustavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta eli tutkimuksen ei-satunnaisuutta. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti tarkoittaa analyysin toistettavuutta. Aineiston käsittelyssä tulee täten noudattaa yksiselitteisyyttä ja selkeitä tulkintoja (Uusitalo 1991, 84).

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävien mittarien kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Teoreettisten käsitteiden mittaamisen validiteetti on arviointikysymys, jossa tutkija ja tiedeyhteisö muodostavat ”sopimuksen” käytettävästä mittaristosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä. Tutkielmassa käytetty mittaaminen vaikuttaa reliabiliteetin ja validiteetin myötä tutkielman sisäiseen luotettavuuteen. Tutkimusaineiston ulkoinen luotattavuus toteutuu kun tutkittu näyte edustaa hyvin perusjoukkoa (Uusitalo 1991, 85-86).

Tutkielman reliabiliteettia on pyritty parantamaan käyttämällä nauhuria. Tämän avulla on pyritty estämään mahdolliset kirjausvirheet. Tutkija on tehnyt kaikki haastattelut itse, mikä poistaa eri haastattelijoista aiheutuvan sattumanvaraisuuden. Tutkielman sisäistä luotettavuutta ja validiteettia on pyritty vahvistamaan keskustelemalla tiedeyhteisön kanssa (seminaarityöskentelyssä) teema-

haastatteluissa käytetyistä kysymyksistä. Tutkielman validiteettiin vaikuttaa myönteisesti se, että haastatellut olivat liike-elämän ammattilaisia, jolloin ei syntynyt käsite-epäselvyyksiä.

Tutkimuksen tehtävänä on tieteellinen realismin mukaan kuvata empiiristä maailmaa. Tässä tutkimuksessa on pyritty objektiivisesti katselemaan sekä teorian että empirian maailmoja. Koska tutkimuskohteena ovat kuitenkin yhteisö ja sen jäsenet ja koska tutkija on tämän yhteisön jäsen, on kyseessä niin sanottu osallistuva tutkimus (Routio 2000).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkielman aineisto kerättiin ”kentältä” haastattelujen ja havainnoinnin avulla (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 313). Viitekehystä, hybridijakelukanavan jakeluyhteistyö-mallia ja aineiston keräämisessä käytettyä etäkaupan noutopiste-työhypoteesia koeteltiin kohdeyritys Netista Oy:n toimivan johdon näkökulmasta.

6.2 Tutkielman kohdeyritys Netista Oy

S-ryhmä aloitti verkkokaupan vuonna 1997 Pohjois-Karjalan Osuuskaupan sähköisen päivittäistavarakaupan kokeilun myötä. Vuonna 2000 S-ryhmän aloitti käyttötavaroiden verkkokaupan perustamalla S-Kanava Oy:n. Syksyllä 2000 Sonera Oyj:n tytäryhtiö Soneraplaza Oy osti puolet S-Kanava Oy:stä tullen täten yrityksen toiseksi omistajaksi. S-Kanava vaihtoi tämän jälkeen nimeä talvella 2001 Netista Oy:ksi.

Netista Oy (www.netista.com) harjoittaa kulutustavaroiden vähittäiskauppaa Internetissä sekä kehittää yhteistyössä SOK:n kanssa päivittäistavaroiden verkkokauppaa. Omistustaustoissa tapahtuneen muutoksen myötä yrityksen liiketoimintaan aiemmin kuuluneet s-kanava.net-portaalin (www.s-kanava.net) kehittämis- ja ylläpitotyöt siirrettiin SOK:n verkkoliiketoimintayksikölle. Syksyllä 2001 Sonera myi osuutensa Netistasta SOK:lle.

Verkkoliiketoiminnan on määrä tukea S-ryhmän keskeistä tavoitetta lisätä asiakasomistajuuden vetovoimaa ja asiakasomistajasuhteen syvyyttä. Samalla sen on määrä lisätä S-ryhmän kilpailukykyä tuomalla laajan palvelutarjonnan asiakkaiden ulottuville ajassa ja paikassa joustavasti. (SOK:n vuosikertomus 2000, 54) S-Kanava Oy:n liikevaihto vuonna 2000 oli 0,6 milj. markkaa ja tulos liiketoiminnan avaamisesta ja kehittämisestä aiheutuneista kustannuksista johtuen tappiollinen. Henkilökunnan määrä oli vuoden päättyessä 13 (SOK:n vuosikertomus 2000, 54). Netistan tuotteet toimitetaan nykyisin postin välityksellä Toijalan logistiikkakeskuksesta.

6.3 Työhypoteesin myötä esille tulleet seikat

Jakelua voidaan kuvata neljän asiakaskanavan avulla. Asiakaskanavamallin neljä erillistä ja erikoistunutta kanavaa ovat myymisen, tilauksen, toimituksen ja maksun kanavat (Haapanen ja Vepsäläinen 1999, 71-77). Etäkaupan noutopiste-mallin toimintaa kuvattiin näiden neljän erikoistuneen kanavan avulla.

6.3.1 Myynnin asiakaskanava

Myyntin asiakaskanavan osalta etä- ja päivittäistavarakaupan yhteistyössä nähtiin hybridijakelukanavassa selkeitä mahdollisuuksia. Jo olemassa olevan järjestelmien ja rakenteiden hyväksikäyttöä pidettiin jopa toivottavana. Myymälöihin voitaisiin täten sijoittaa esimerkiksi etäkaupan mainoksia tai jakaa etäkaupan mainoslehtiä. Mainokset tulisi kuitenkin suunnitella ja sijoittaa keskitetysti. Etäkaupan tulisi korvata mainonnasta myymälälle syntyvät kustannukset ja sopia niistä tapauskohtaisesti.

Hybridijakelukanavassa etä- ja päivittäistavarakaupan valikoimia voitaisiin periaatteessa mainostaa yhdessä. Mainonnan toteutuksessa korostuisi tällöin jakelukanavan jäsenten roolijako. Toisella kanavista on tällöin oltava selkeä päärooli ja toisella alisteinen rooli. Roolien on välityttävä selkeästi asiakkaalle. Pääpainon kussakin kanavassa tulee olla kyseisen kanavan ydinosamisalueella. Rinnakkainen kanava esitellään tällöin kuluttajalle lisäpalveluna. Päärooli on "osta tästä kanavasta". Alisteinen rooli on lähinnä informatiivinen "tämäkin kanava on käytössäsi". Alisteisella roolilla haetaan vain näkyvyyttä, tunnettuutta ja toistoa. Alisteisen roolin tuotevalikoiman leveys on lisäksi tällöin pääroolia rajatumpi.

Etäkaupassa myynnissä olevien tuotteiden esittelyä ja mallikappaleiden sijoittamista myymälöihin vieroksuttiin. Luettelo- ja lehtimainonnan katsottiin soveltuvan mainosvälineiksi parhaiten. Tuotteiden tulisi muutoin olla esillä erillisessä tilassa tai alueella, jotta kanavaepäselvyyksiltä välttyttäisiin.

Esimerkkinä yhteisestä lehtimainoksesta on päivittäistavarakaupan ruokamainos, jonka kuvin esillä olevat tarjoiluastiat olisivat myynnissä etäkaupassa ja täten saatavissa noutopisteen kautta. Myös myymälöiden poistumisväylien varsille kuten käytäviin ja auloihin voitaisiin ripustaa vastavia mainosjulisteita. Etäkaupan kuvastoja tai mainoslehtiä voisi olla jaossa joko kassoilla tai välit-

tömästi niiden jälkeen. Kassakuittien alaosien ja kääntöpuolien hyödyntämistä etäkaupan mainonnassa pidettiin mahdollisena. Kassajärjestelmät eivät mahdollista vielä henkilökohtaisen mainoksen painamista kassakuittiin. Etäkaupan asiakkaille lähettämien sähköposti- ja tekstiviesti- noutokehotuksien loppuun voitaisiin sen sijaan helposti lisätä päivittäistavarakaupan mainos. Täten jakelukanavat tukisivat mahdollisimman paljon toisiaan ja lisäisivät täten toistensa asiakasmääriä.

Etäkaupan mainonnassa ja tilaamisessa käsiteltiin kuponkien käytön mahdollisuuksia. Kupongeista on haastateltavien mukaan Suomessa viimein päästy lähes täydellisesti eroon, joten kuponkien käyttöönottoa kannattaa harkita huolella. ”Kupongit eivät tuo asiakkaalle mitään lisäarvoa, mutta kylläkin kustannuksia.” Suomessa käytössä olleet kupongit tosin ovat pääasiallisesti olleet alennuskupongeja eivätkä viivakoodilukijaan tarkoitettuja valmiiksi täytettyjä tilauskaavakkeita.

Noutopisteelle tulisi rakentaa päivittäistavara kauppoihin selkeä oma ulkoasu. Noutopisteen erotettavuus myymälässä tulee näin taata. Noutopisteen sijainnista tulee kertoa myymälän sisääntulossa opastein ja paikan päällä sisustuselementein. Noutopistettä verrattiin Veikkauksen palvelupisteeseen, joka näkyy omilla tunnusväreillään myymälässä. Mikäli noutopistemallin jakelukumppaneiden määrä kasvaa myöhemmin, olisi suotavaa, että noutopisteellä olisi oma nimi.

6.3.2 Tilauksen asiakaskanava ja noutopiste

Myymälätilan käyttöä hybridijakelukanavan etä- ja myymälämuotoisen kaupan samanaikaisena ostopaikkana vieroksuttiin. Kukin jakelukanava vaatii asiakkaan keskittymisen, eikä kahden rinnakkaisen ostokanavan päällekkäinen käyttö tuntunut haastatelluista mielekkäältä. ”Myymälä tarvitsee omaan kilpailukykyynsä asiakkaiden koko huomion osakseen”. Toisaalta asiakkaat tekevät jo nyt käyttö- ja päivittäistavaraostoksia rinnakkain, joten periaatteessa hybridijakelukanavasta ostaminen on mahdollista myymälässä. Kanavien keskinäinen erottuminen on kuitenkin oleellisen tärkeä.

Tilauksen asiakaskanavasta keskusteltaessa käsiteltiin puhelinta, tilauspääätettä, Internet-kioskia ja kassajärjestelmiä mahdollisina etäkaupan tilauksen käyttöliittyminä. Haastateltujen mielestä myymälä ei sovellu etäkaupan tilauksen asiakaskanavaksi tilanpuutteesta johtuen. Ostopaikkojen tulee olla kussakin jakelukanavassa kyseiseen toimintaa erikseen suunniteltuja. Etäkaupan tilauspisteen

toteuttaminen pienissä myymälöissä on täten mahdotonta ja hankalaa suuremmissakin myymälöissä.

Päivittäistavaroiden ostosmatkojen katsottiin olevan hyödynnettävissä olevaa aikaa, jolloin kuluttaja voisi tehdä etäkaupan tilauksia. Asiakas voisi täten tehdä etäkaupan ostoksia omalla GSM-puhelimellaan matkallaan myymälään ja sieltä pois.

Myymälässä sijaitsevien palvelupuhelimien käyttöä etäkaupan tilauspisteinä vieroksuttiin. Puhelimet on tarkoitettu palveluhenkilöstön tavoittamiseksi, eikä puhelimia ole suunniteltu kaupankäyntiä varten. Kuluttajien henkilökohtaisten matkapuhelimien käytössä nähtiin sen sijaan enemmän mahdollisuuksia.

Tilauspäätteiden, kuten kanta-asiakaskortilla toimivien asiakasomistajapäätteiden hyödyntämistä etäkaupan tilauksen päätelaitteena pidettiin epätodennäköisenä mahdollisuutena. Päätelaitteen käyttöliittymän rajallisuus ja tekniset hankaluudet rajasivat asiakasomistajapäätelaitteiden käytön pois etäkaupan tilauksen asiakaskanana. Sen sijaan myymälöiden aula- ja sisäänkäyntitiloihin sijoitettavien tietokoneiden katsottiin soveltuvan paremmin tilauspisteeksi.

Internet-kioskeja pidettiin asiakasomistajapäätelaitteita soveltuvampana vaihtoehtona. Yhteys olisi tällöin kuitenkin pääasiallisesti SOK:n portaaliin S-kanavaan, josta olisi myös painikkeen kautta mahdollisuus päästä etäkauppaan. Internet-kioskien yhteiskäyttöä muiden asiakaspalvelutoimintojen kanssa korostettiin. Internet-kioski palvelisi täten monipuolisemman käyttöliittymänsä vuoksi myös asiakasomistajapäätelaitteena. Internetkioskien yhteydessä korostui huoli tietokoneiden huollosta sekä asiakkaiden käytön opastuksesta. Näihin ei päivittäistavarakaupan henkilökunnalla ole valmiuksia osallistua. Myymäläkohtaisten tietokoneiden hankinnassa tulisi olla takana S-ryhmän kannalta merkittävät edut.

Tietokoneiden käyttö vaatii aikaa, joten mahdolliset kosketusnäytölliset päätelaitteet nousivat keskusteluissa esille. Näiden tilauspätelaitteiden käyttöliittymästä voitaisiin suunnitella nopeasti käytettävä. Päivittäistavarakaupan asiakasvirta on epätasainen ja painottuu iltoihin ja viikonloppuihin. Yksi tilauspiste ei täten riitä, vaan päätelaitteita tulisi olla useampia, jotta kiinnostuneilla asiakkailla olisi mahdollisuus käyttää tilauspistettä myös ruuhkien aikana. Tämä taas lisää tilauspisteiden tilan tarvetta. Tilan tarve havainnollistuu liitteen 10 valokuvissa.

Kassajärjestelmien liittäminen tilaustoimitusprosessia seuraaviin tietokantoihin katsottiin merkittäväksi ponnistukseksi. Kaupankäynti edellyttää korkeaa volyymia, jotta kassa- ja tietojärjestelmien yhteen liittäminen olisi taloudellisesti perusteltua. Kassajärjestelmien hyödyntäminen etäkaupan käyttötavaroiden tilaamisessa katsottiin mahdottomaksi. Mennessään kassajonoon asiakkaalla on odotusarvo kassatoimintojen sujumisesta ja jonotusajasta. Tämän peruspalvelun toimivuus on helposti uhattuna, mikäli joku jonossa edellä rupeaakin tilaamaan itselleen tuotteita. Etäkaupan tilaustoiminto saattaa täten pahimmillaan sotkea päivittäistavarakaupan perusliiketoimintaa. Tilaaminen kassalla saattaa asettaa myös yksilöllisyyden suojan kyseenalaiseksi. Henkilökohtaisten tietojen esittely toisten asiakkaiden kuuloetäisyydellä ei ole toivottavaa. Mikäli asiakkaan takana on pitkä jono, suunniteltukin tilaus jää helposti tekemättä. Tilaamisen toteuttamisesta kassalla kärsisi täten niin etä- kuin päivittäistavarakauppakin. Noutopiste vaatii täten erillisen tietokoneen, jossa on viivakoodinlukija.

Myymälöiden sisällä olevien kahvilat katsottiin mahdolliseksi erilliseksi ja rajatuksi alueeksi, joita voitaisiin mahdollisesti hyödyntää etäkaupan tilauspisteinä. Myös liikennemyymlöiden eteis- ja aulatilojen katsottiin soveltuvan tilauspisteiksi. Tilauspäättää verrattiin peliautomaattiin, joiden jatkoksi Internet-kioski tyyppisten päätelaitteiden katsottiin sopivan. Näitä päätelaitteita on kuitenkin jo olemassa kuten Sammon asiakaspalvelupiste ja maksuautomaatit kuten Nordean SOLO ja Osuuspankin Kultaraha. Mikäli aulatilat täyttyvät yhteistyöyritysten Internet-kioskeista, on vaara että tarjottu lisäpalvelu hukkuu massaan.

6.3.3 Toimituksen asiakaskanava ja noutopiste

Toimituksen kanavassa Inex Partnersin osuuden ei katsottu tuottavan ongelmia. Tuotteiden varastoiminen, pakkaaminen ja myymälöihin toimittaminen onnistuvat normaalien päivittäistavaruormien yhteydessä. Inexin osuus kaupankäynnissä on kuluttajalle näkymätön. Täten Inexin kannalta on sinänsä sama, miten tuote asiakkaalle myydään sekä miten asiakas sen tilaa ja maksaa, mikäli tuote noudetaan kuitenkin myymälästä. Ongelmalliseksi toimituksen tekisi vasta asiakkaiden mahdollisesti vaatima kotiinkuljetus. Tähän tarkoitukseen ei Inexillä ole tällä hetkellä resursseja. Tämä tutkimus ei tosin keskity kotiinkuljetuksen problematiikkaan vaan pyrkii selvittämään vain nykyisten jakelurakenteiden hyödyntämismahdollisuuksia.

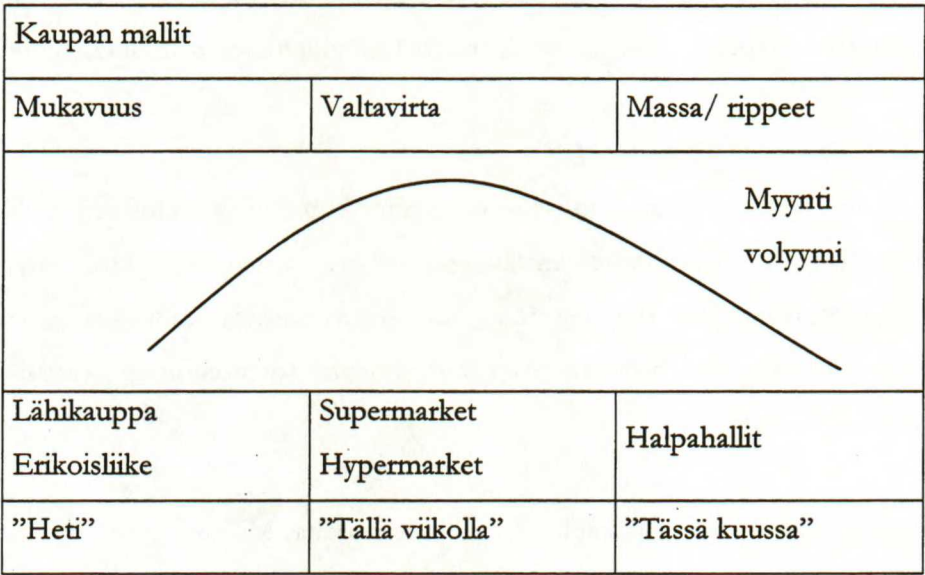
Toimituksen asiakaskanavassa korostui myymälätilan ja myyntihenkilöstön rajallisuus sekä kassajärjestelmien käyttöön liittyvät ongelmat. Tuotteiden tulisi sijaita noutopisteessä välittömästi myyjän ulottuvilla. Varastoitavat tuotteet eivät saa syödä muilta tuotteita niiden nykyistä myyntitilaa.

Myymälässä etäkaupan pakettien varastoimispaikan osalta korostui mahdollisen hukkatilan hyötykäyttö. Tilankäytössä korostuivat myymäläkonseptien ja -sisustuksen erot. Myymälän tilasuunnittelusta ja tuotevolyymista riippuen tulee tuotteet varastoida kuhunkin myymälään soveltuvalla tavalla. Pienimmissä myymälöissä noutopisteen toteuttaminen vaatisi täten tilarajoitteiden ehdoilla toimimista.

Myyntihenkilöstön rajallisuus korostui pienien myymälöiden osalta. Mikäli myymälässä on vain yksi työntekijä, myyjän luovuttaessa etäkaupan tuotteita noutopisteestä kärsivät muut päivittäistavarakaupan asiakkaat etäkaupan asiakkaan saamasta palvelusta odotusajan pidentymisen myötä. Tällöin kärsii päivittäistavarakaupan ydinliiketoiminta. Sama asia korostuu, mikäli tuotteet sijaitsevat myyjän ulottumattomissa. Myyjän joutuessa poistumaan esimerkiksi takahuoneeseen, kuluu edestakaisin kävelyyn turhaa aikaa. Mikäli tuotteet eivät sijaitse kassalla, korostuu turvallisuusriski, kassan jäädessä vartioimatta myyjän noutaessa tuotteita takahuoneesta. Noutopiste sitoo käytännössä yhden myyjän työajan. Pienissä myymälöissä (Alepa, Sale ja ABC) tulisi täten hiljaisinkin olla aikoina kaksi myyjää. Tämä lisäisi merkittävästi myymälän kustannuksia, sillä pienillä etäkaupan volyyymeilla kahdelle henkilölle riitä työtä. Suuremmilla myymälöillä kuten S-marketilla ja Prismalla nähtiin olevan paremmat valmiudet toteuttaa noutopistemallia kuin pienemmillä myymälöissä. Näissä myymälöissä ja erityisesti Prismassa kun on jo kuitenkin myynnissä laaja käyttötavaravalikoima. Tämä asettaa kuitenkin omat edellytyksensä etäkaupan tuotevalikoimalle, jotta valikoimien päällekkäisyyttä ei syntyisi.

ECR Europe Consumer Direct Study-tutkimuksessa on esitelty kuvion 14 mukaisen kaupan mallijakoa. Mallin mukaan tuotteen jakelukanava muuttuu elinkaaren kehittymisen myötä. Kuluttajien tarpeiden aika- ja paikka- mieltymykset määräävät tuotteen jakelukanavan (ECR Europe 2000, 34).

Kuvio 14. Kaupan eri mallit; mukavuus-, valtavirta- ja massakaupat



Lähde: ECR Europe 2000, 34

Mikäli etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan tuotevalikoimien päällekkäisyys pyritään estämään, tulee etäkaupan jakelukanavassa tällöin myydä myymälämuotoisen kaupan valikoimien ulkopuolisia tuotteita.

Tutkimuksessa käsitelty tuotekoko "kainalossa kannettavat" osoittautui haasteelliseksi. Vaikka päivittäistavarakaupan logistinen järjestelmä pystyisi tuotteet vaivatta myymälään toimittamaan, ei noutopisteen kaltaisen asiakaspalvelupisteen toteuttaminen ole yhtä helppoa. Alhaisilla etäkaupan volyyymeilla noutopisteen toteuttaminen ei liene perusteltua. Täten tarjottavan tuotevalikoiman osalta kannattaa keskittää katse postilaatikkokantoon soveltuviin ja kotiinkuljetuksen vaativiin tuotteisiin. Postilaatikkokokoluokan tuotteiden kuten kirjojen, CD- ja DVD - levyjen osuus etäkaupasta on ollut korkea. Vastaavasti valkoiset kodinkoneet kuten pakastimet ja pesukoneet soveltuvat etäkauppaan, sillä ne voidaan esitellä verkossa jopa myymälämuotoista kauppaa paremmin. Suuret kodinkoneet toimitetaan lisäksi normaalisti suoraan kotiin.

6.3.4 Rahoituksen asiakaskanava ja noutopiste

Verkkopankkien vaatima palveluun rekisteröityminen ja salasanalistojen käyttö hidastavat verkkokaupankäyntiprosessia. Kuluttajilta jääkin usein kaupankäynti kesken, eikä ostoskoriin valittuja

tuotteita lopulta osteta. Tuotteiden maksamisen helppous on täten merkittävä osa etäkaupankäyntiä.

Rahoituksen asiakaskanavan osalta hybridijakelukanavan katsottiinkin periaatteessa palvelevan asiakkaita hyvin. Etäkaupasta tilattujen tuotteiden maksaminen päivittäistavaraostosten yhteydessä katsottiin olevan luonteva ja kustannustehokas tapa veloittaa ostokset. Jo olemassa olevien kassajärjestelmien hyödyntäminen rahastuksessa vaatisi kuitenkin kassajärjestelmien päivittämistä. Tämän muutostyön katsottiin onnistuvan perushuoltojen yhteydessä, joskin sen uskottiin vievän aikaa ja rahaa. Haastatteluajankohtaan keväällä 2001 osunut yhteisvaluutta euroon siirtymisen valmistelu ja sen vaatimien kassajärjestelmien päivitykset nousivat esille ensisijaisena prioriteettina. Kassajärjestelmien päivittäminen tulisi täten kyseeseen vasta euroon siirtymisen jälkeen. Myymälässä maksaminen olisi vaihtoehto postiennakolle.

Kassajärjestelmien hyödyntäminen etäkaupan noutopisteen tietoteknisenä alustana osoittautui hyvin haastavaksi. Kassajärjestelmät on alkujaan suunniteltu vain yhdensuuntaiseen numeerisen tiedonsiirtoon. Noutopiste etäkaupan asiakasrajapintana vaatisi kuitenkin tietojärjestelmän, jossa tietoa voitaisiin syöttää ja muokata kahdensuuntaisesti. Tähän tarkoitukseen eivät kassajärjestelmät kuitenkaan sovellu. Kassajärjestelmän liittäminen noutopisteeseen on kuitenkin oleellista, jotta asiakas voisi maksaa etäkaupan ostoksensa myymälässä.

6.4 Toiminnasta saatavat hyödyt ja haitat

Hybridijakelukanavan noutopistemallia pidettiin periaatteellisesti hyvänä ja asiakaskeskeisenä. Jakelua etäkaupan kilpailutekijänä pidettiin merkittävänä, joskin etäkaupan yleistymisestä oltiin montaa mieltä. Noutopiste vaatii kuitenkin lisätarkennuksia, yhteistä tahtoa ja liiketaloudellista pohjaa toteutuakseen. Noutopisteen kokeilua pilottihankkeena kannatettiin.

6.4.1 Asiakkaan toiminnasta saamat hyödyt ja haitat

Mikäli jakelukanavan tehostumisen myötä jakelun kustannuksia saadaan alennettua, on asiakkaan saama taloudellinen hyöty suora ja epäsuora. Mikäli jakelun kustannukset laskevat, on kustannussäästö asiakkaalle suora. Asiakkaan kannalta noutopiste poistaa myös ylimääräiset matkat postiin. Tämä laskee asiakkaan epäsuoria kustannuksia, joita syntyy muun muassa ajankäytöstä. Asiakas saa noudettua käyttötavarat kätevästi päivittäistavaraostostensa yhteydessä. Päivittäistavarakaup-

pojen postia pidemmät aukioloajat lisäävät myös asiainnin joustavuutta. Asiakas hyötyisi hybridi-jakelukanavan lisäksi tuotelajitelman ja alueellisen palvelun paranemisesta.

Asiakkaille koituva haitta kulminoituu noutopisteessä asiainnin hidastumiseen. Mikäli noutopiste on sijoitettuna kassalle, asiakasta saattaa tuntua painostavalta muiden asiakkaiden läheisyys sekä taakse kertyvän jonon painostus. Jonossa olevat asiakkaat kokevat saavansa huonoa palvelua, mikäli joutuvat odottamaan noutopisteen takia. Päivittäistavarakaupan asiakkaiden uskotaan valitsevat täten mieluummin päivittäistavarakaupan, jossa ei ole kassoja mahdollisesti tukkivia noutopisteitä.

6.4.2 Etäkaupan toiminnasta saamat hyödyt ja haitat

Etäkaupan jakeluverkoston laajuus lisää asiakkaiden oston helppoutta. Tuotteiden toimittaminen mahdollisimman lähelle asiakasta parantaa täten etäkaupan palvelua. Myymälöiden käyttäminen etäkaupan jakelukanavana olisi etäkaupalle kilpailuetu, koska muilla etäkaupoilla ei todennäköisesti olisi pääsyä tähän jakelukanavaan. Etäkauppojen uskotaankin ryhmittyvän päivittäistavaraketjuittain kuvion 15 mukaisesti. Päivittäistavarakauppojen, postin ja kioskien lisäksi mahdollisia noutopisteitä ovat liikennemyymälät, jotka on laskettu mukaan S-ryhmän luvussa.

Kuvio 15. Noutopistekilpailuskenaario myymälät ja etäkaupat

Toimija	Toimipisteiden määrä	Etäkauppa
Posti	1550	Ellos, Hobby Hall, Anttila, Netista, jne.
Kesko	1273	Anttila**
R- Kioski	723/ 200 noutopistettä*	Ellos, Suomalainen, etori, WSOY
Wihuri	610	?
S- Ryhmä	603	Netista**
Tradeka-Elanto	601	Ellos
Spar	350	?

*tilanne keväällä 2001

** skenaario

Sitä mukaan kun vaihtoehtoisten jakelukanavien määrä kasvaa, korostuvat etäkaupan jakelun johtamisesta haasteet. Etä- ja päivittäistavarakaupan jakeluyhteistyö lisää jakelun johtamisen tarvetta. Etäkaupan jakelun johtajan vallanlähteenä korostuu tällöin asiantuntisuus.

6.4.3 Päivittäistavarakaupan toiminnasta saamat hyödyt ja haitat

Päivittäistavarakaupan näkökulmasta noutopisteen uskotaan lisäävän asiakasvirtaa myymälään, mikäli etäkaupan tarjonta puhuttelee uusia asiakasryhmiä, jotka eivät aikaisemmin ole käyttäneet S-ryhmän ruokakauppoja. Mahdollisuudet mainostaa tuotteita henkilökohtaisesti noutopisteestä tuotteita noutamaan tuleville asiakkaille on myös mielenkiintoinen uusi mainoskanava. Päivittäistavarakaupat erikoistuvat kuitenkin mieluummin parantamalla palveluaan nimenomaan ruokapuolella eivätkä niinkään lisäpalveluilla kuten tässä käyttötavaroiden etäkaupan noutopisteellä.

Palautettavat tuotteet ovat yksi keskeisistä ongelmista. ”Se paljonko palautukset vaativat myymälähenkilökunnan aikaa, tulee todennäköisesti yllättämään negatiivisesti” (Mustonen 2001, haastattelut). Mikäli myymälähenkilökunnan määrää joudutaan lisäämään, on tästä aiheutuvat kustannukset ohjattava etäkaupalle.

6.4.4 Logistiikkapartnerin toiminnasta saamat hyödyt ja haitat

Etäkaupan on odotettu kasvavan voimakkaasti, jossa logistiikka näyttelee merkittävää roolia. Kilpailu etäkaupan logistiikasta on odotetusti kova. Uusia noutopisteen kaltaisia, postille vaihtoehtoisia jakelukanavia uskotaan kehittyvän useita. Haastateltavat näkivät Inex Partnersin osana etäkaupan logistiikkaa, joskin sen toimialue olisi edelleen rajattu omistajayritystensä (Tradeka-Elanto & SOK) toimintaan. S-ryhmän noutopisteen jakelutoiminnot olisivat täten osa Inexin etäkaupalle tarjoamia palveluja.

Varastointi on viime vuosina kehittynyt yksikkövarastoinnista kohti terminaalitoimintaa, jossa tuote vain seisahtaa tehtaalta tullessaan varastossa ennen jatkokuljetusta myymälään. Etäkaupan vaihto-omaisuuden siirtyessä Inexin varastoihin lisää perinteisen varastoinnin osuutta. Hakkilan logistiikkakeskuksen vuonna 2000 tehdyn laajennuksen myötä on Inexillä valmiudet toimia etäkaupan logistisena partnerina. Inex vastaa jo nykyisin Elloksen pakettien jakelusta Tradekan ja Elannon päivittäistavaramyymälöihin.

6.4.5 Noutopisteen käytännön edellytykset

Noutopisteen tulee kaiken liiketoiminnan tavoin kattaa toiminnasta aiheutuvat kulut. Merkittävimpiä kustannuseriä ovat tilankäytön vaihtoehtokustannukset, henkilöstökulut ja tietojärjestelmien päivittämisestä aiheutuvat kustannukset. Vertailun vuoksi kuvio 16 esittelee myymälöiden keskimääräisen liikevaihdon per neliö vuodessa.

Kuvio 16. Päivittäistavarakaupan liikevaihto mk/m² /vuosi

Lähikaupat	30.000 mk
Supermarketit	35.000 mk
Hypermarketit	50.000 mk

Lähde: Kotisaari ym. 2000, 25

Päivittäistavarakaupan henkilöstön tehokkuutta mitataan yleisesti liikevaihto per työntekijäsuhteella. Etäkaupan noutopiste vaatisi kuitenkin enemmän henkilökuntaa kuin normaali päivittäistavarakauppa. Syynä tähän on tuotteiden luovuttaminen asiakkaille henkilökohtaisena palveluna. Päivittäistavarakaupassa asiakkaat poimivat tuotteet yhä enenevässä määrin itse. Henkilökuntaa myymälöissä on täten lähinnä kassoilla. Etäkaupan tuotteita ei kuitenkaan voida panna esille asiakkaiden itse noukittavaksi turvallisuussyistä. Asiakkaiden henkilökohtaisesti tilaamat ja jo mahdollisesti verkossa maksamat tuotteet eivät saa joutua väärin käsiin. Myymälävarkauksista johtuvan hävikin oletetaan kohdistuvan käyttötavaroita sisältäviin paketteihin, jotka ovat päivittäistavaroita arvokkaampia.

Posti onkin ottanut käyttöön itsepalveluposteja, joissa asiakkaat itse poimivat paketit hyllystä noutokehotuslapun osoittamasta kohdasta ja lopuksi lukevat paketin viivakoodin. Tämä itsepalveluhyllystö vaatii kuitenkin merkittävästi tilaa, hälytysjärjestelmän ja asiakkaiden totuttelua. Itsepalvelunoutopistemallin käyttö ei ainakaan pienillä pakettimäärillä tule kyseeseen. Tuotteet luovutettaisiin asiakkaille täten ainakin aluksi palveluperiaatteella. Tästä aiheutuvia henkilöstökustannuksia tulee toki toiminnan kehittyessä verrata itsepalvelumallista saataviin hyötyihin kuten vähäisemmän henkilöstön tarpeeseen. Kuvio 17 esittää päivittäistavarakaupan liikevaihtolukuja per työntekijä. Palvelupiste nostaa henkilöstön tarvetta. Liikevaihto tehtyä työntuntia kohden riippuu myytävien tuotteiden hinnasta ja volyyymista.

Kuvio 17. Päivittäistavarakaupan liikevaihto mk/ työtunti

Lähikaupat	900 mk/h
Supermarketit	1200 mk/h
Hypermarketit	2000 mk/h

Lähde: Kotisaari ym. 2000, 25

Jakelukanavan tietojärjestelmähaasteet syntyvät uuden jakelukanavan vaatiman tietojärjestelmän rakentamisesta ja ylläpidosta. Nykyisen etäkaupan logistiikan etuna ovat postin valmiit tietojärjestelmät. Jakelukanavan tarvitsemien tietojärjestelmien rakentaminen on merkittävä hanke, joka edellyttää etäkaupan tulorahoitusta.

6.5 Viitekehys ja empiria

Edellä on tutustuttu yrityksen strategiaan, jakelun johtamiseen ja konflikteihin. Näiden teorioiden pohjalta verrataan seuraavaksi viitekehystä työhypoteesin mukaiseen etäkaupan noutopistemallin avulla kerättyyn aineistoon. Viitekehys kuvaa kahden jakelukanavan (etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan) jakeluyhteistyön olemassa olon edellytyksiä.

Päivittäistavarakauppa on viimeaikoina kehittynyt kohti itsepalvelua, suurempia myymäläyksiköitä ja pidempiä aukioloaikoja. Päivittäistavarakaupat tarjoavat pitkälti samaa tuotevalikoimaa eri myymäläkonseptien avulla. Päivittäistavarakauppa tulee todennäköisesti nojaamaan yhä kasvavaan itsepalveluun. S-ryhmän päivittäistavarakauppa myy päivittäistavaroita myymälämuotoisessa kaupassa asiakasomistajille, jotka haluavat osallistua tuotteiden jakeluun. Korkeasta itsepalvelun asteesta johtuen tuotteiden myyntihinta on alhainen.

Etäkauppa Netista myy käyttötavaroita; vaatteita, kosmetiikkaa, luontaistuotteita, kodintekniikkaa, kirjoja, levyjä ja asumiseen liittyviä tuotteita. Kohderyhmänä ovat asiakasomistajat, jotka osaavat, voivat ja haluavat ostaa verkkokaupasta.

6.5.1 Hybridijakelukanavan liikeidea

Seuraavaksi käydään viitekehyksen neljä kysymystä läpi kohdeyrityksen osalta (kuvio 18).

1. Onko markkinasegmenteissä tapahtunut muutoksia? Kyllä.

Postimyynti on saanut verkkokaupan myötä uusia asiakkaita. Näiden uusien asiakkaiden kertaostokset ovat korkeat, verrattuna normaaliin postimyyntiin. Verkkokaupan asiakkaat ovat pääasiassa nuoria, hyvin koulutettuja kaupunkilaisia. Hybridijakelukanavan ensisijaiseksi kohderyhmäksi voidaan määritellä asiakkaat, joilla on halu, taito ja mahdollisuus ostaa käyttötavaroita verkkokaupasta. Tarjoamalla heille mahdollisuuden ostaa verkosta, pyritään heidät saamaan S-ryhmän asiakasomistajiksi, ja täten ostamaan myös ryhmän muista jakelukanavista, kuten päivittäistavarakaupoista.

Kuvio 18. Hybridijakelukanavan jakeluyhteistyö-malli kohdeyritys SOK:ssa

Kyllä Kyllä	1. Onko markkinasegmenteissä tapahtunut muutoksia? 2. Onko kuluttajakäyttäytymisessä tapahtunut muutoksia?	
	Onko yhteistyötä kaavailevien jakelukanavien toimiala sama? Kenelle: Onko tavoiteltava segmentti riittävän suuri? Mitä: Tarjotaanko kaavailtua hyötyä jo valitulle segmentille? Miten: Helpottaako uusi jakelukanava tuotteiden myyntiä?	Kyllä
	3. Onko uusi jakelukanava tehokkaampi kuin vanha?	Ei
Jakeluyhteistyö ei sovellu osapuolille.		

2. Onko kuluttajakäyttäytymisessä tapahtunut muutoksia? Kyllä

Verkkokaupasta ostaminen vaatii ostajalta halun, taidon ja mahdollisuuden ostaa tästä rajatusta jakelukanavasta. Verkkokaupan ostotapa muodostaa täten uuden kuluttajaryhmän. Uuden jakelukanavan omaksuminen vie kuitenkin tyypillisesti pitkän ajan. Uuden jakelukanavan avulla voidaan tavoittaa vain valveutuneita innovatiivisia asiakkaita. Seuraamalla näiden kuluttajien käyttäytymistä voidaan tosin oppia tulevasta suurten kuluttajaryhmien käyttäytymisestä.

3. Onko yhteistyötä kaavailevien jakelukanavien toimiala sama? Kyllä

Kenelle: Samoilte asiakasomistajille

Mikäli hybridijakelukanavan kohderyhmäksi määriteltäisiin nykyisten käyttötavarakaupan jakelurakenteiden tavoittamaton tai puhuttelematon uusi kohderyhmä, syntyisi kanavakonflikti pienemmällä todennäköisyydellä, kuin jos kohderyhmäksi valitaan nykyisten jakelukanavarakenteiden jo palvelema kohderyhmä. Tämä uusi kuluttajaryhmä on kuitenkin niin pieni, ettei se ilman vanhoja asiakasomistajia ole riittävän suuri asiakassegmentti etäkaupalle. Täten etäkaupan ja päivittäistavarakauppojen asiakassegmentit olisivat päällekkäiset.

Mitä: Samoja tuotteita

Myymälämuotoisen kaupan valikoiman ulkopuolisten tuotteiden myyminen rajaa etäkaupan toimintaa liikaa. Etäkaupasta tulisi tällöin niin rajatun jakelukanavan, kuin myös rajatun valikoiman strategiaan. Tämä kahden rajauksen strategia ei ole mahdollinen. Etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan valikoimat ja lajitelmat olisivat ainakin osittain päällekkäiset, mikäli elinkaaren mukaisesta jakelukanavajakoa ei voida tehdä.

Miten: Itsepalvelun ongelmat

Etäkaupan tuotteiden jakelu myymälässä vaatii palvelua, jotta tuotteita ei varastettaisi. Myymälämuotoinen kauppa taas pyrkii mahdollisimman suureen asiakkaiden itsepalveluun. Etä- ja pt-kauppa toimivat täten eri palveluasteella. Täten näiden kahden jakelukanavan yhdistäminen tuottaa suuria ongelmia. Noutopiste ei voi hyödyntää täten samoja sisäisiä resursseja kuin päivittäistavarakauppa. Tuotteiden myyminen ei täten helpottuisi, vaan ennemminkin päinvastoin.

Tärkeintä jakeluyhteistyön käyttöönoton kannalta on uuden jakelukanavan tehokkuus. Kohdan kolme myötä esille nousseet konfliktitekijät haittaavat vanhojen jakelukanavien tehokkuutta. Jakeluyhteistyö vaatisi erityisinvestointeja, jotka nostaisivat jakelukanan kustannuksia.

Tämän nojalla etäkaupan ja päivittäistavarakaupan jakeluyhteistyöstä tulee viitekehysten mukaan luopua, sillä kanavakonfliktin todennäköisyys on liian suuri. Seuraavaksi kuvataan konfliktia etäkaupan ja myymälämuotoisen päivittäistavarakaupan jakeluyhteistyössä.

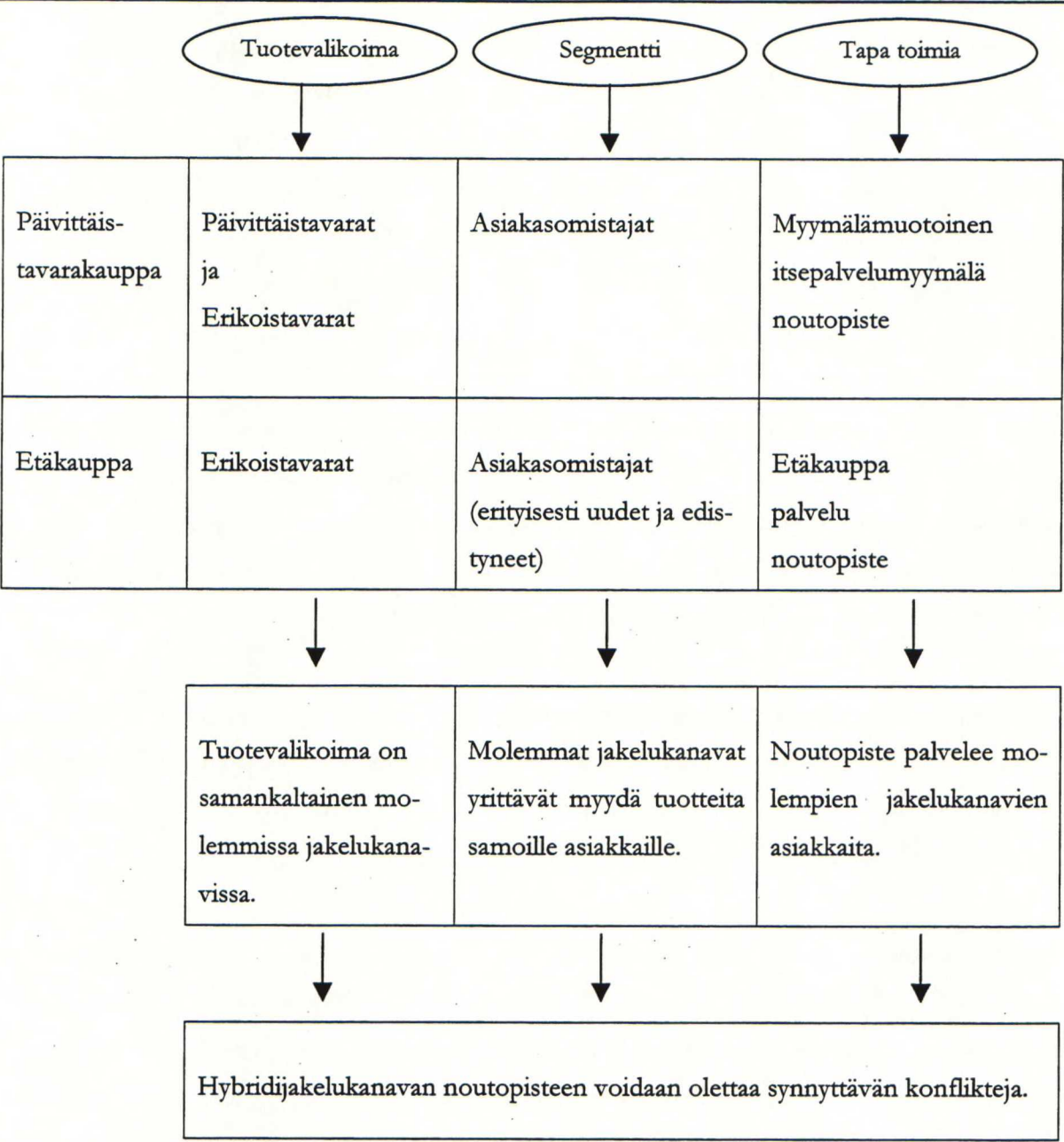
6.6 Etä- ja päivittäistavarakauppojen välinen hybridikanavakonflikti

Mikäli kanavarakenteiden kohdeasiakassegmenttejä, tarjottavia tuotteita ja palveluita ei eriytetä kanavien kesken toisistaan, päädytään hybridijakelukanavan jakeluyhteistyö -mallin mukaan hybridikanavakonfliktiin. Koska mahdollisesti syntyvän konfliktin voimakkuutta ja kestoja ei voida arvioida, ei voida myöskään sanoa, onko konfliktilla negatiivinen vai positiivinen vaikutus jakelukanavan tehokkuuteen. Haastatteluissa tulikin ilmi konfliktien väistämätön luonne. Käytännössä konsernin ulkopuolinen kilpailu on suurempi konfliktien uhka kuin konsernin sisäiset toimet. Mikäli uuden ja vanhan liikeidean toimialat menevät päällekkäin, määräävät markkinat, kumpi kanavista voittaa kilpailun. Uutta liikeideaa ei sen sijaan kannata kuitenkaan edes kokeilla, mikäli sen tiedetään olevan haitaksi nykyisille vakiintuneille liikeideoille.

Tehdyssä tutkielmassa korostui jakelukanavien toimintatapojen erävyys. Kuvio 19 osoittaa kohdeyrityksen jakelukanavien strategioiden rinnakkain vertailun esiintuoman konfliktin todennäköisyyden. Koska konfliktin oletetaan syntyvän vakiintuneeseen päivittäistavarakaupan jakelukanavaan, ei uudella hybridijakelukanavalla katsottu olevan toimintaedellytyksiä.

Normannin (1983, 54-55) korostama liikeidean toteuttamisen edellytys korostui täten myös tässä tutkielmassa. Liikeideoiden toteuttamisessa tulee seurata kunkin liikeidean kehitysvaihetta, jotta liikeidean toteuttamisen vaatimat investoinnit eivät ylitä toiminnasta saatavaa tulorahoitusta. Hybridijakelukanavan vaatimat erityisinvestoinnit näyttävät nousevan toiminnasta saatavaa tulorahoitusta korkeammaksi. Täten hybridijakelukanavan kehittelyä ei kannata tämän tutkielman valossa jatkaa.

Kuvio 19. Hybridijakelukanava kohdeyrityksen etä- ja päivittäistavarakaupassa



7 Johtopäätökset ja ratkaisun laajemman soveltuvuuden tarkastelu

Tehty tapaustutkimus pyrki mallintamaan etäkaupan päivittäistavarakaupan rakenteita hyödyntävän hybridijakelukanavan. Tätä kuvaamaan rakentui etäkaupan noutopistemalli. Jakelupartnerin valinta osoittautui merkittäväksi kynnyskysymykseksi hybridijakelukanavan toteutuksessa. Jakelupartnerin valintaa helpottaa yritysten toimintatapojen ja strategioiden vertaaminen. Tehty tutkielma osoitti, että päivittäistavarakaupat eivät ole vielä valmiita etäkaupan ja päivittäistavarakaupan muodostamalle hybridijakelukanavalle. Tarkasteltujen jakelukanavien toimintamallit ovat liian samankaltaiset.

Toimituksen asiakaskanavassa kaupan asiakkaalle näkymättömät logistiset rakenteet soveltuvat hyvin hybridijakelukanavaan. Sen sijaan pt-kaupan myymälätilan puutteesta, henkilöstön vähydestä ja varkauksien aiheuttamasta hävikistä johtuen on pt-kauppa haasteellinen maaperä noutopisteelle. Päivittäistavarakaupan perinteinen itsepalvelukehitys ohjaisi noutopisteen kehitystä kohti postin toimintamallia, jossa asiakas poimisi tilaamansa tuotteet itse.

Suostuttelun asiakaskanavassa etäkauppa ja myymälämuotoinen kauppa voivat hyvinkin sulautua. Myymälässä voidaan mainostaa etäkauppaa ja päinvastoin. Lisäksi molempien jakelukanavien yhteiset mainokset ovat mahdollisia. Yhteisten mainoksien toteuttaminen on täten ensimmäisiä luontevia askelia kohti hybridijakelukanavaa.

Tilauksen asiakaskanavassa korostuvat asiakkaiden omat päätelaitteet, kuten matkapuhelimet ja tietokoneet. Matkapuhelimen avulla tilaaminen etäkaupassa voisi tapahtua esimerkiksi matkalla myymälästä kotiin. Myymälöihin sijoitettavat tilauspisteet ovat sen sijaan ongelmallisia toteuttaa. Ne eivät saa viedä liikaa tilaa, niiden käyttö ei saa vaatia perehdyttämistä eikä niitä saa olla liian vähän lukumääräisesti. Käytännössä etäkaupan tilauspisteiden järjestäminen myymälöissä on täten hankalaa. Päivittäistavarakauppojen viivakoodilukijoiden käyttö etäkaupan tilauksissa olisi luontevin ensiaskel tilaustoimintaan. Etäkauppa hyödyntäisi täten jo olemassa olevia päivittäistavarakaupan sähköisen itsepalvelun rakenteita.

Päivittäistavarakaupan rahoituksen asiakaskanava olisi asiakkaalle merkittävä palvelun parannus etäkaupassa. Etäkaupan maksuun liittyvä epävarmuus on merkittävä kaupan este, jonka poistaminen helpottaisi etäkaupankäyntiä. Noutopisteessä tulisi olla myös valmiudet luovuttaa rahat asiakkaalle takaisin tuotteiden palautushetkellä. Mikäli tuotteita ei kyetä tarkastamaan palautuksen välit-

tömässä yhteydessä, tulee etäkaupan kantaa palautuksen yhteydessä rahoituksen riski, jotta asiakkaalle voitaisiin maksaa rahat heti takaisin. Mikäli etäkauppa pyrkii madaltamaan asiakkaiden epäluottamusta etäkauppaa kohtaan, kantaa se rahoitusriskin eivätkä sen asiakkaat. Nykyisin asiakkailta pyritään perimään maksu verkossa ennen toimitusta ja palauttamaan rahat tuotteiden tarkastuksen jälkeen. Tähän saattaa kulua kuitenkin viikkoja, jolloin asiakkaan rahat ovat sitoutuneina heille soveltumattomiin tuotteisiin.

7.1 Miten tutkimuksessa onnistuttiin ratkaisemaan tutkimusongelmat?

Tutkimusongelmaan, miten päivittäistavarakaupan jakelurakenteita voidaan hyödyntää käyttötavaroiden verkkokaupassa, löytyi seuraava ratkaisu.

Jotta noutopiste ja myymälöiden uudelleen järjestely olisi toteutettavissa, vaatii toiminta riittävän myyntivolyymin. Tämä edellyttää uuden liikeidean kehittämistä. Uudessa liikeideassa tulee huomioida asiakkaiden tarpeet ja valmiudet tilata etäkaupasta. Myös jakeluyhteistyöhön kuuluvien yritysten liikeideat ja olemassa olevat jakelukanavaratkaisut tulee huomioida.

Asiakkaille tarjoutuva mahdollisuus valita kulloinkin itselleen sopiva palvelutarjonta vaikuttaa asiakkaan tekemiin jakelukanavavalintoihin. Uusien jakelukanavien omaksuminen vie aina oman aikansa. Uusien jakelukanavien tulee menestyäkseen ja yleistyäkseen kilpailla asemastaan markkinoilla vakiintuneiden kaupankäynnin muotojen kanssa. Asiakkaan halu käyttää tiettyä jakelukanavaa riippuu kyseisen jakelukanavan valmiudesta tyydyttää asiakkaan kulloisetkin tarpeet. Kullekin jakelukanavalle soveltuvat parhaiten niille ominaiset tuotteet ja hyödyt.

Mahdolliset asiakkaalle tarjottavat hyödyt tulevat hybridijakelukanavassa esille valikoima- ja lajitelmayhteistyössä, joka mahdollistaa alueellisen ja ostoerä hyötyjen tarjoamisen. Etäkaupan ja päivittäistavarakaupan muodostama hybridijakelukanava on samalla postille kilpailukykyinen vaihtoehto.

Tutkimuksessa korostui hybridijakelukanavan jäsenten roolijako. Noutopiste olisi helposti myymälämuotoisessa kaupassa alisteisessa lisäpalvelun asemassa. Täten noutopistettä käyttävä asiakas ei välttämättä saisi täyttä palvelua etäkaupan tuotteille tai palveluille, mikäli tästä aiheutuisi haittaa päivittäistavarakaupan liiketoiminnalle. Noutopisteen tulee täten olla joko täysin itsenäinen palvelukokonaisuus tai selkeästi pt-kaupalle alisteinen lisäarvopalvelu.

Jakelukanavien määrän kasvaessa korostuu niiden johtaminen. Hybridijakelukanavan roolien ja tehtävien tulee olla täysin selkeitä. Mikäli päivittäistavarakaupat liittoutuvat etäkauppojen kanssa jakautuvat markkinat kilpaileviksi hybridijakelukanavarakenteiksi. Tämä puolestaan vahvistaa kaupan ketjuuntumista entisestään. Mikäli kaikille etäkaupoille avoimia jakelukanavia ei synny päivittäistavarakauppojen yhteyteen, nousee uusien etäkaupan kilpailijoiden kynnys tavoittaa asiakkaitansa. Mielenkiintoista onkin nähdä, tuleeko uusista jakelukanavista asiakaskanavamallin mukaisesti kaikille kaupankäynnin osapuolille avoimia vai pelkästään tiettyjen toimijoiden valvomia jakelukanavia.

Tutkielman selkeänä kontribuutiona voidaan pitää noutopisteen ja kassatyöskentelyn yhteensopimattomuutta kohdeyrityksen toiminnassa. Noutopiste ei haastateltavien mukaan sovellu päivittäistavarakaupan kassalle, sillä pakettien luovutuksen viemä aika lisää muiden asiakkaiden jonotusaikaa. Kassatyöskentelyn sujuvuus on päivittäistavarakaupalle merkittävä kilpailuetu, jota ei tule häiritä noutopisteen kaltaisin lisäarvopalveluin. Erityisesti etäkaupan palautukset tulisivat tukkimaan kassajonot, sillä asiakkaat eivät erota etä- ja päivittäistavarakauppaa toisistaan vaan käsittelevät niitä yhtenä kokonaisuutena. Täten asiakkaat purkavat viallisesta tuotteesta johtuvan turhautumisensa kassalla hidastaen kassatyöskentelyä entisestään. Noutopiste vaatii täten oman palvelupisteensä.

Kilpailevat jakelukanavat Tradeka-Elanto ja R-kioski jakavat tuotteet kuitenkin kassalla. Nähtäväksi jää, onko noutopiste kassalla jatkossa kilpailuetu vai haitta. Tradeka-Elannon ilmoitus luopua Elloksen tuotteiden jakelusta myymälöissään tukee jälkimmäistä vaihtoehtoa. (Me 2001)

Etäkauppa soveltunee parhaiten digitaalisille tuotteille, jotka kuluttaja voi saada heti. Postilaatikkokantoon soveltuvat ja kotiinkuljetuksen vaativat standardituotteet (kirjat ja kodinkoneet) soveltuvat myös etäkauppaan, sillä niiden jakelupalvelu on vakiintunut käytäntö. Etäkaupan valmiudet myydä näitä tuotteita riippuvatkin siitä, miten hyvin tuotteet voidaan esitellä virtuaalisilla markkinoilla. Niiden tuotteiden myyminen etäkaupassa, jotka perinteisesti on noudettu myymälästä, tulee olemaan jatkossakin haasteellista. Kuluttajalle ei saa syntyä vaihdannasta epävarmuuden tai erityisinvestointien aiheuttamia turhia kustannuksia.

7.2 Tutkimusmenetelmään liittyneet rajoitukset ja menetelmien jatkokehittäminen

Tutkimuksessa ei laskettu etäkaupan noutopisteestä syntyviä kustannuksia eikä toiminnasta saatavia tuloja. Mallin tarkastelu kvantitatiivisesti tukisi mallin soveltuvuuden liiketaloudellisia perusteluja.

Kohdeyrityksen asiamiespostikokeilusta saamien tuloksien perusteella haastateltavien mukaan ei noutopisteen kaltainen toiminnan aloittaminen ole vielä kuitenkaan taloudellisesti perusteltua.

Tutkielmassa rajattiin postilaatikkokantoon soveltuvat ja kuljetusta vaativat tuotteet pois. Noutopisteen käyttö vain tiettyjen asiakaskanavien osalta jäi myös tutkimatta. Esimerkiksi tuotteita voitaisiin mainostaa, tilata ja maksaa noutopisteessä, mutta ne toimitettaisiin kuitenkin kotiin, muita jakelukanavia pitkin.

Tutkielmassa käytetty etäkaupan myymien käyttötavaroiden ja päivittäistavarakaupan myymien elintarvikkeiden kaltainen tuote- ja tehtäväjako herätti mielenkiintoa. Tuotteet eivät saa syödä toistensa markkinoita, vaan niiden tulee tukea toisiaan. Mikäli noutopisteen kautta myytäisiin kuitenkin myös päivittäistavaroita, tulisi tilan tarve jatkossa huomioida uusia päivittäistavarakauppoja suunniteltaessa. Päivittäistavaroiden noutopisteen tutkiminen myymälöiden yhteydessä olisi seuraava hybridijakelukanavan tutkimuskohde.

7.3 Mitä uutta tietoa tutkimus antoi

”Supermarket –tyyppisen kaupankäynnin tehokkuusvaatimukset estävät nettikaupan noutopisteen rakentamisen tämän tyyppisiin yksiköihin. Menee liikaa työtunteja ja tilaa suhteessa siihen korvaukseen, jonka nettikauppa voisi korvauksena maksaa ”kiinteälle” kaupalle. Idea on sinänsä mielenkiintoinen” (Niemi 2001)

Tuotelajitelmien tulee tukea asiakkaan saamaa hyötyä. Tuotteet voivat mieluiten olla toisiaan täydentäviä. Täten esimerkiksi bensa-asemalla voitaisiin myydä autojen varaosia etäkaupan kautta. Etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan voisivat tehdä täten valikoima- ja lajitelmayhteistyötä. Täten hybridijakelukanavan avulla voidaan pidentää tuotteen myyntiaikaa elinkaaren molemmista päistä.

Jakelukanavien lisääntyminen tulee lisäämään etäkaupan jakelun johtamisen merkitystä. Etäkaupan volyymi ja voitto ei aluksi ole korkea. Jakelun johtajan täytyy käyttää muita, kuin taloudellisia kannustimia jakeluyhteistyösopimusten solmimiseksi ja ylläpitämiseksi. Etäkaupan jakelun johtamisessa korostuvat täten suostuttelu, motivointi ja jakeluosapuolille yhteisten etujen löytäminen.

7.4 Tulosten merkitys ja niiden soveltaminen käytäntöön

Tutkielman on määrä tukea jakelun johtajaa jakelukanavavalintaa tehtäessä. Tutkielma tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla jakelun johtaja voi suunnitella hybridijakelukanavaan jakeluyhteistyötä vertaamalla olemassa olevien jakelukanavarakenteiden avulla jakelun osapuolien strategioita toisiinsa. Tutkielman empirian osuuden pohjalta voidaan kohdeyrityksen Netistan ja SOK:n myötä vetää seuraavat johtopäätökset. Etäkaupan ja päivittäistavarakaupan yhdistäminen on pulmallinen viidestä syystä;

1. Etä- ja pt-kaupan liikeideat ovat nykyisin liian samankaltaiset, sisäisistä ja ulkoisista resursseista johtuen.
2. Asiakkaiden itsepalvelun ja hävikin välinen ristiriita on hankala ratkaista. Myymälöiden tilanpuutteen vuoksi on etäkaupan volyymin oltava alhainen ja tuotteiden pieniä, mikäli myymälöihin ei rakenneta lisää tilaa.
3. Päivittäistavarakaupan asiakasvirran aaltoliikkeet ruuhkauttavat noutopisteet (kassat tai infot).
4. Kassa- ja tietojärjestelmien yhdistäminen on kallista.
5. Tuotepalautukset vievät liikaa aikaa.

Samalla kun päivittäistavarakaupassa asiakkaan itsepalvelun osuus kasvaa, korostuu etäkaupassa palvelujen osuus. Etäkaupan tulee näin ollen palvella kohderyhmiä, jotka arvostavat saamaansa palvelua. Mikäli etäkauppa tavoittelee hintaherkkiä kuluttajia, tulee toimituksen asiakaskanavassa lisätä asiakkaiden itsepalvelun osuutta. Itsepalvelu lisää kuitenkin oletettavasti tuotteiden varastamisesta aiheutuvaa hävikkiä. Etäkaupan noutopisteen itsepalvelumalli vie paljon myymälätilaa. Palvelu lisää taas toisaalta henkilöstötarpeen myötä jakelun kustannuksia.

Noutopiste vaatii päivittäistavarakaupan toimintaympäristön huomioimista. Noutopisteen vaatima tila ei saa olla pois myymälän tuotevalikoimilta. Täten noutopiste muokkaa etäkaupan liikeideaa ja tarjottavaa hyötyä. Hybridijakelukanavan roolijako rajaa etäkaupan liikeideaa entisestään. Etäkaupan päivittäistavarakaupalle alisteinen rooli rajaa tarjottavaa tuotelajitelmaa ja hyötyä. Säilyttääkseen pääroolinsa etäkaupan tulee rakentaa oma palveluverkostonsa. Oman palveluverkoston rakentaminen vaatii merkittäviä ponnistuksia ja resursseja. Toimiakseen päivittäistavarakaupan yhteydessä etäkaupan tulisi välttää toimialueiden samankaltaisuutta. Noutopistemalli lisää jakelun johtajan tehtäviä, sitä mukaan kun jakelukanavien määrä kasvaa.

Laadittu etäkaupan noutopistemallin käyttöönotto vaatii myymälän ja etäkaupan liikeideoiden vertaamista. Tavoiteltavan kohderyhmän tulee olla uusi. Kohderyhmällä tulee lisäksi olla halu, valmius ja mahdollisuus tilata etäkaupasta ja noutaa tuotteet myymälästä. Myytävien tuotteiden tulee tukea myymälän tarjoamaa hyötyä. Jakeluyhteistyöllä tulee olla strategisesti molemminpuolinen hyöty, jotta jakelukanavien yhdistämisestä on hyötyä. Yhteisen jakelukanavan tulee erottua muista kilpailijoista ja kyetä palvelemaan muita jakelukanavia tehokkaammin.

7.5 Jatkotutkimuksen haasteet

Hybridijakelukanavan vaikutukset tuotteen elinkaareen ja tämän vaikutukset asiakastytyväsyyteen on mielenkiintoinen tutkielmassa esille tullut jatkotutkimuksen aihe. Etäkaupan ja myymälämuotoisen kaupan vastuun vuorottelu tuotteen elinkaaren eri vaiheissa olisi täten yksi hybridijakelukanavan edellytyksistä. Asiakassuhde jatkuisi ja säilyisi samassa hybridijakelukanavassa täten mahdollisimman pitkään. Kiinnostaisikin esimerkiksi tietää, lisäisikö varaosien ja lisälaitteiden saatavuus kyseisen hybridijakelukanavan luotettavuutta asiakkaiden silmissä.

Hybridijakelukanavan taloudellisen kannattavuuden tarkastelu olisi suotava jatkotutkimuksen aihe. Koska noutopistetoimintamalli on Yhdysvalloissa franchising-yrityksissä yleistä, tulisi toimintamalleja hakea sieltä missä kokemuksia on enemmän.

LÄHTEET:

Aalto-Setälä, V., Pantzar, M. & Vaittinen, R. (1995) Miksi hinnat vaihtelevat? elintarvikkeiden hintataso suomalaisessa päivittäistavarakaupassa. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Abel, Derek, F. & Hammond, John, S. (1979) Strategic Market Planning –Problems and Analytical Approaches Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs NJ. USA

A.C. Nielsen (2001) Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2000

<http://www.acnielsen.fi/tiedotteet/tiedote23032001.html>, lehdistötiedote, vierailtu 19.06.2001

Adelman, M.B., Ahuvia, A. & Goodwin, C. (1994), Beyond Smiling: Social Support and Service Quality. Teoksessa; Service Quality: New Directions in Theory and Practice, R. Rust, and R. Oliver, ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 139-172.

AKQA, http://www.akqa.com/company/case_studies/casestudy_littlewoods2.asp, vierailtu 25.6.2001

Ansoff, H. I. (1984), Implementing strategic management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall.

Bask, Anu & Juga, Jari (2000) Selective Intergration in Supply Chain Management. HKKK työpäperi, serie W-239.

Bucklin, Louis P. (1963), Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods, Journal of Marketing (January): 51-56.

Bucklin, L.P. (1966), A Theory of Distribution Channel Structure, IBER Special Publications, Berkeley.

Bucklin, Louis P. (1972), Competition and Evolution in the Distributive Trades. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Chopra, Sunil & Meindl, Peter. 2001, Supply Chain Management – Strategy, Planning, and Operations. Prentice- Hall, New Jersey, USA

Christopher, M. (1998), Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Financial Times Management

Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J. D (1997), Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, The International Journal of Logistics Management. Vol.8, No 1, 1-14.

Daniel, E. and Klimis G.M. (1999), The Impact of Electronic Commerce on Market Structure: An Evaluation of the Electronic Market Hypothesis. European Management Journal, Vol. 17, No: 3; June 1999

Dussart, Christian (2000) Internet: The one-plus-eight 'Re-volutions' European Management Journal, London; Aug 2000; Vol. 18, Iss. 4; pg. 386

ECR Europe (2000) Consumer direct: shopping in the new millennium: a collaborative r-[at]-volution. Brussels.

Elanto (2001) Luomuvälikoimaa testaava Siwa avaa Viikissä, Osuusliike Elannon lehdistötiedote 14.02.2001 <http://www.pressi.com/pressi/frontpage.cgi?PRESSI=fi&URL=../pressi-html/22799.html> , vierailtu 25.6.2001

Elanto, www.elanto.fi, vierailtu 25.6.2001

Ellos, www.ellos.fi, vierailtu 24.04.2001

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

eTori, <http://www.etori.fi/>, vierailtu 14.04.2001

EY (1999) <http://www.businessinnovation.ey.com/journal/issue3/features/retail/body.html> vierailtu 25.6.2001

Finfood, www.finfood.fi, tiedote 22.12.2000, vierailtu 14.04.2001

French, J. And Raven, B. (1959). The bases of social power. In Studies in Social Power, ed. D. Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research

GallubWeb, www.gallubweb.fi, vierailtu 15.02.2001

Grainger, www.grainger.com, vierailtu 17.02.2001

Grönroos, Christian (1990). Nyt kilpaillaan palveluilla. Ekonomia-sarja. Weilin & Göös, Espoo.

Haapanen M. & Vepsäläinen A.P.J. (1999) Jakelu 2020 –Asiakkaan läpimurto. Toimittanut Bask, Anu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hakala, Juha T. (1999) Graduopas : melkein maisterin niksikirja. Gaudeamus, Helsinki.

Harris, Kim, Baron, Steve and Parker, Cathy (2000), Understanding the Consumer Experience: It's Good to Talk, Journal of Marketing Management, 16, 1-3, Jan-Apr, pp.111-127

Heikkilä, J., Kallio, J., Laine, J., Saarinen, L., Saarinen, T., Tinnilä, M., Tuunainen, V. & Vepsäläinen, A.P.J. (1998) Ensi askeleet elektronisessa kaupassa, Digitaalisen median raportti 3/98, Paino-Center Oy, Sipoo

HOK (2001) http://www.hok.fi/s_market/express.html , vierailtu 4.7.2001

Home, Niilo (1998) ECR- Kysyntälähtöinen hankintayhteistyö. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-15.Heseprint. Helsinki.

Index Extra, <http://www.littlewoodsextra.com/>, vierailtu 04.07.2001

Inex Partners Oy, www.inex.fi, vierailtu 04.07.2001

Itkonen, Kari (1996) Kauppa 2010-kaupan rakennekehityksen vaikutukset. Jyväskylän yliopiston Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 136. Hetimonex. Jyväskylä.

Jaakola, Tomi & Kämäräinen, Vesa (2000) Internet muuttaa päivittäistavarakaupan jakelurakenteita. Tekes Teknologia katsaus 90/00.Paino-Center Oy. Helsinki.

Jahnukainen, Iiro. Junnelius, Christian. & Sonkin, Lena (1980) Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Weilin & Göös. Espoo.

Janoff, Barry (2001) Think as a brick. Progressive Grocer, May 2001.

Kasanen, E. , Lukka, K. ja Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40:3, 301-327.

Kauhanen, Pekka (2001) Sähköinen kauppa veti postimyyntin kasvuun, Kauppalehti 26.04.2001. Helsinki.

Keen, Peter & McDonald, Mark (2000). The eProcess Edge Creating value and business wealth in the Internet era. Osborne/ McGraw-Hill, Berkeley.

Keltaisen Kuljetuksen asiakaslehti (2000) www.posti.fi/yritys/logistiikka/asiakaslehti/keku3_2.pdf .
3.2000 vierailtu 29.06.2001

Kesko (2000) Kesko OYJ Pörssitiedote 11.10.2000,
http://www.rakli.fi/uutisia/Lehdisto/rtf_KESF2400.htm, vierailtu 2.7.2001

Korgaonkar, Pradeep K (1982) Consumer Preferences for Catalog Showrooms and Discount Stores: The Moderating Role of Product Risk; Journal of Retailing, Greenwich; Fall1982; Vol. 58, Iss. 3; pg. 76, 13 pgs

Kotisalo, Yrjö, Halme, Timo, Tulkki, Katri & Heinimäki, Heikki (2000). Kauppa 2005 – Kauppa yhdyskuntasuunnittelussa. Edita, Helsinki.

Kotler, P. (1994) Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kuipers, Pascal (2001) Sainbury's Transatlantic Target. Eisevier Food Industry, November 2nd May 2001

Lambert, D. M., Stock, James R. & Ellram, Lisa M. (1998). Fundamentals of Logistics Management. (International ed.): Irwin / McGraw - Hill.

Lee, Ho Geun & Clark, Theodore, H. (1997) Market Process Reengineering through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges. *Journal of Management Information Systems*. Winter 1996-1997, Vol. 13, No. 3. pp. 113-136

Lehtinen, Jarkko (2000) EKAPRO - Logistisen toimintaympäristön muutos elektronisen kaupankäynnin yhteydessä. VTT Yhdyskuntatekniikka, Liikenne, logistiikka ja yhdyskunnat, Tutkimusraportti 572/2000 Espoo

Liang, T-P. & Huang, J-S. (1998); An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: a transaction cost model; *Decision Support Systems* 24 (1998) 29 – 43

LTT - Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1995), Kotitalouksien päivittäistavaroiden ostotavat 1994 sekä ostostenteon ongelmat, Sarja B 119, Helsinki.

Mahadevan, B. (2000) Business Models for Internet-Based E-commerce. *Californian Management Review*. Vol.42, No. 4. Summer 2000, 64-66

Mail Boxes Etc. (2001) <http://www.fi.mbe.com/>, vierailtu 12.4.2001

Masten, S. E., J. W. Meehan Jr. and E. A. Snyder, 1991, The Costs of Organization, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, pp. 1-25.

McCammon, B.C. (1971) Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution, in W.G. Moller and D.L. Wilemon ed., *Marketing Channels - A Systems Viewpoint*, R.D. Irwin, Homewood, pp.134-145.

Me (2001) Tradekan kanta-asiakaslehti. 12/2001. Helsinki.

Mitchell, V-W. & McGoldrick, P. (1996). Consumer risk-reduction strategies: a review and synthesis, *International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research* 6(1): 1-33.

Mols, Niels, Peter (2000) Environmental Factors Affecting the Implementation of Dual Marketing Channels, Working Paper 2000, 6 University of Aarhus, ISSN 1398-6228.
(<http://www.econ.au.dk/afv/wp/wp2000-6npm.PDF>)

Moriarty, Rowland, T. & Moran Ursula (1990) Managing Hybrid Marketing Systems, Harward Business Review, November-December, 146-155.

Netista, www.netista.com, vierailtu 06.04.2001.

Niemi, Matti (2001) HOK:n varatoimitusjohtaja, sähköposti 06.06.2001.

Normann, Richard. (1983) Service Management. Liber, Malmö.

Nurmela, Juha & Parjo, Lea (2001). "Verkkokaupan käyttäjien määrä kasvaa pikku hiljaa". Tietoaika 7/2001. Helsinki.

Nurmela, Juha & Heinonen, Risto & Ollila, Pauli & Virtanen, Vesa (2000). Matkapuhelin ja tietokone suomalaisen arjessa. Suomalaiset ja tuleva tietoyhteiskunta- tutkimushanke, vaihe II raportti 1. Hakapaino. Helsinki.

Ostos-TV, <http://www.ostos-tv.fi/>, vierailtu 07.06 2001

Pajunen-Muhonen, Hanna (2000) EKAPRO - Logistisen toimintaympäristön muutos elektronisen kaupankäynnin yhteydessä. VTT Yhdyskuntatekniikka, Liikenne, logistiikka ja yhdyskunnat, Tutkimusraportti 572/2000 Espoo.

Pellervo Seura, Perustamme osuuskunnan - opas omaa yritystä suunnitteleville, www.pellervo.fi, <http://www.pellervo.fi/wuokko/perust/okopas/02.htm>, vierailtu 11.6.2001

Porter, Michael, E. (2001) Harward Business Review, Strategy and the Internet, HBR March. 63-77

Posti, www.posti.fi, vierailtu 07.06 2001

Päivittäistavarakauppa ry (<http://www.pty.fi/PTY%202000%20www/Pty%202005.pdf>, vierailtu 7.6.2001)

R-Kioski. www.r-kioski.fi ja <http://www.r-kioski.fi/express/find.cfm>, vierailtu 7.6 2001

Rosen, K.T. & Howard, A.L. (2000) E-Retail: Gold Rush or Fool's Gold? California Management Review, Vol. 42, No. 3, Spring 2000, S. 72-99

Rosenbloom Bert (1999). Marketing Channels A Management View. The Dryden Press. Florida USA

Routio, Pentti (2000) Tuote ja tieto, <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/050.htm#begin>
Vierailtu 29.06.2001

Salste, Tuomas (2000). Digitaalisten tuotteiden menestymisen edellytykset Internetissä – Toimialatarkastelu: valmisohjelmistot ja musiikkiiänitteet, HKKK:n Markkinoinnin pro gradu-tutkielma

SOK, www.s-kanava.net, vierailtu 12.03.2001

SOK:n vuosikertomus, www.s-kanava.net, vierailtu 12.03.2001

S-ryhmä tänään -esite (2000) Helsinki.

Sidecut, www.sidecut.net, vierailtu 3.13.2001

Siders, Kathlee, Berry, Leonard L. & Grsham Larry G. (2000) Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy, Sloan Management Review, Spring 2000

Simply Packages, <http://www.simplypackages.com/>, vierailtu 4.7.2001

Stern, Louis, W., El-Ansary, Adel, I. & Coughlan, Anne, T. (1996). Marketing Channels. Prentice Hall-International New Jersey. USA 5th edition

Suomalainen kirjakauppa, www.suomalainen.com, vierailtu 03.10.2001

Suomen Suoramarkkinointiliitto ry, <http://www.ssml-fdma.fi/>, vierailtu 03.01.2001

Tarpila, Jan-Erik (1999), ECR ja elintarviketeollisuuden toimintaketjun tiedonhallinta. Teknologiakatsaus 69/99. Tekes, Helsinki.

Tieke (1999) Sähköisen kaupankäynnin aapinen <http://palvelut.tieke.fi/kauppa/aapinen/> , vierailtu 4.7.2001

Tradeka (1998) Ellos mukaan YkkösBonukseen. 01.12.1998.

<http://www.pressi.com/pressi/frontpage.cgi?PRESSI=fi&URL=../pressi-html/2366.html>, vierailtu 25. 6. 2001

Tradeeka-Elanto, www.tradeeka.fi , vierailtu 03.04.2001

Tuisku, Tero (2001) Kauppalehti Extra, 19. Timo Saarisen haastattelu 26.3.2001

Tuisku, Tero (2001) Kauppalehti Extra, Sokos-tavaratalojen takatilat tehokäyttöön S-market Sokoksen vuokralaiseksi, Maanantai 28.05.2001

Uusitalo, Hannu (1991) Tiede, tutkimus, tutkielma. WSOY. Porvoo.

Webb, Kevin, L. & Didow, Nicholas, M. (1997) Understanding Hybrid Channel Conflict: A Conceptual Model and Propositions for Research. Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 4(1), 39-78. The Haworth Press.

Werbach, Kevin (2000) Syndication The emerging model for business in the Internet era; Harvard Business Review, Boston; May/Jun 2000; Vol. 78, Iss. 3; pg. 84, 10 pgs

Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York, NY

Williamson, O.E. (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, vol. 36, pp. 269-296.

Yin, Robert K. (1989) Case study research: design and methods. Newbury Park, CA. Sage.

Zott, Christopher. Amit, Raphael. & Donlevy, Jon (2000) Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe, European Management Journal Vol. 18, No. 5, pp. 463-475

LIITTEET

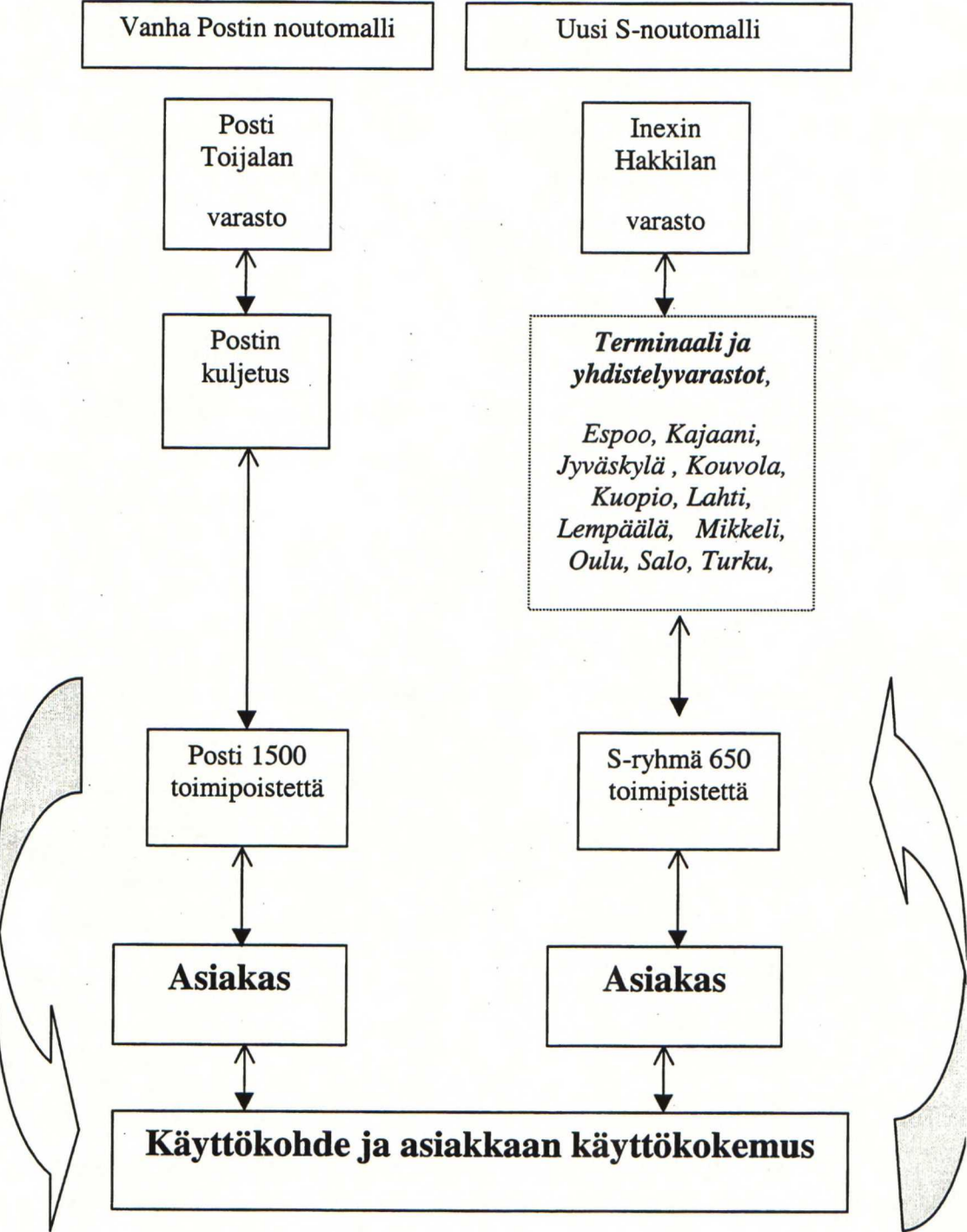
Liite 1. Taulukko Suomen postimyyntin kehityksestä 1980-2000

Suomen postimyyntin markkinat

POSTIMYYNNIN KOKONAISMARKKINAT													
SUOMESSA (SIS. ALV 22%)													
	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Postimyynti yhteensä	400	950	2300	2425	2500	2450	2800	3300	3600	3850	4000	4050	4236
Mmk													
+/- % ed. Vuoteen verrattuna				+5,4	+3,1	-2	+14,3	+17,9	+9,1	+6,9	+3,9	+1,3	+4,6
Postimyynti / asukas	82	194	469	485	500	490	560	647	706	755	784	794	831
% vähittäismyyntistä yhteensä	0,6	0,8	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7	1,9	1,9	2			
SSML:n postimyynti-jäsenten määrä	13	16	23	24	26	26	27	30	32	32	32	33	33

Lähde: Suomen Suoramarkkinointiliitto ry, <http://www.ssml-fdma.fi/>, vierailtu 3.13.2001

Liite 2. Kuvio etäkaupan vanhasta ja uudesta toimintamallista



Liite 3. S-ryhmän jakelukanavat

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta - SOK - on perustettu vuonna 1904. SOK toimi aluksi yksinomaan osuuskauppoja neuvovana ja ohjaavana yrityksenä. SOK:n perustamisvuonna osuuskauppoja oli 147 ja niissä jäseniä yli 22 000. SOK:n tavaraliikettä alettiin harjoittaa vuonna 1905, joka laajeni nopeasti välitysliikkeestä täysimittaiseksi tukkukaupaksi, ja jo neljäntenä toimintavuonnaan SOK:sta tulikin myynniltään maan suurin tukkuliike. Myymälöiden määrä kasvoi suurimmillaan runsaaseen 6000 vuoteen 1962 mennessä. Osuuskauppoja oli tuolloin 358. (s-kanava.net)

S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä harjoittaa päivittäis- ja erikoistavarakauppaa, hotelli- ja ravintola-toimintaa, rauta-maatalouskauppaa, autokauppaa sekä liikennemyymäläkauppaa. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajilleen. (s-kanava.net)

S-ryhmän tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajilleen. Asiakasomistaja on osuuskaupan jäsen, joka on oikeutettu S-ryhmän palveluja käyttäessään saamaan etuja sekä omistajana osallistumaan S-ryhmän päätöksentekoon ja kehittämiseen. Asiakasomistajiaan varten S-ryhmä on kehittänyt oman kanta-asiakasjärjestelmän – asiakasomistaja-palvelujärjestelmän. Sen tarkoituksena on S-ryhmän toiminta-ajatuksen mukaisesti palkita asiakasomistajat heidän tekemiensä ostojen suhteessa. Mitä enemmän keskittää ostojaan S-ryhmään, sitä suuremman edun saa. Merkittävin S-ryhmän asiakasomistajaeduista on Bonus, joka on asiakaan saama ostohyvyitys tehdyistä ostoksista. (s-kanava.net)

S-ryhmän päivittäistavarakauppa

S-ryhmän päivittäis- ja erikoistavarakaupan myynti vuonna 2000 oli 21 mrd. markkaa, jossa kasvua 6,6 prosenttia. Päivittäistavarakauppa kasvoi 6,8 prosenttia nousten 17 mrd. markkaan. S-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuus nousi vuonna 2000 28,9 prosenttiin.

S-ryhmässä on Prisma-hypermarketteja 38, jotka sijaitsevat suurimmissa kaupungeissa, niiden liikenteen solmukohdissa keskustan ulkopuolella tai reuna-alueilla. Pienimmät Prismat ovat kooltaan 4000 ja suurimmat 12 000 neliömetrin suuruisia. Prismen valikoimaan kuuluvat niin päivittäistavarat kuin myös käyttötavarat. Päivittäistavaroiden valikoimassa on 8000 –10 000 tuotetta, ja suurimpien myymälöiden kokonaistuotemäärä kohoaa 60 000 tuotteeseen. Prisma-ketjun

myynti oli 8 162 milj. markkaa, jossa oli lisäystä 14,4 prosenttia. Päivittäistavaroiden myynnin kasvu oli 13,3 prosenttia ja käyttötavaroiden 12,6 prosenttia. (S-ryhmän tänään 2000)

S-market on S-ryhmän suurin päivittäistavarakaupan ketju, johon kuuluu 310 toimipaikkaa. Kooltaan S-marketit ovat 600- 3000 neliön suuruisia. S-marketit sijaitsevat lähiöissä, taajamissa, aluekeskuksissa sekä kaupunkikeskuksissa. Päivittäistavaravalikoima käsittää 4000- 10 000 tuotetta. S-market on pääasiallisesti ruokakauppa, jonka aluekeskuksissa sijaitsevista myymälöissä on valikoimassa myös käyttötavaroita. S-market ketjun kokonaisymyynti oli 9 795 mmk, jossa oli lisäystä 5,1 prosenttia. Ketjun päivittäistavaramyynnin lisäys oli 4,8 prosenttia. (S-ryhmän tänään 2000)

Sale pienmyymälät ovat kooltaan 200- 4000 neliöisiä päivittäistavaramyymälöitä. Saleja on 165 myymälää, ja ne sijaitsevat ympäri maata pääkaupunkia lukuun ottamatta. Salen valikoimaan kuuluu 1 700 – 3 000 tuotetta. Sale myymälät sijaitsevat kaupunkien ydinkeskustoissa, lähiöissä ja pienissä maaseututaajamissa. Sale- ketjun myynti oli 1 217 mmk, jossa lisäystä 1,1 prosenttia. (S-ryhmän tänään 2000)

Alepa on pääkaupunkiseudulla toimiva Salen kaltainen päivittäistavaraketju, jonka valikoima on tilankäytön tehostamisen myötä hieman Sale-myymlöitä suurempi, sisältäen 3500 tuotetta. Myymälöitä Alepa ketjuun kuuluu 43. Alepa-ketjun myynti oli 642 milj. markkaa., jossa oli vähennystä 2,9 prosenttia. (S-ryhmän tänään 2000)

ABC on S-ryhmän liikennemyymäläketju, johon kuului vuonna 2000 15 myymälää ja 45 automaattiasemaa. S-ryhmään kuului kaikkiaan polttonesteitä myyviä yksiköitä 230. ABC-liikennemyymälät sijaitsevat valtateiden varrella, liikenteen vilkkaissa solmukohdissa ja suurten kaupunkien sisääntuloväylien varrella. Polttonestepalvelujen lisäksi ABC myymälöissä toimii ravintola ja päivittäistavaramyymälöitä. (S-ryhmän tänään)

Inex Partners vastaa S-ryhmän ketjujen päivittäistavarakaupan hankinta- ja logistiikkapalveluista. SOK ja Osuuskunta Tradeka - yhtymä omistavat puoliksi Inex Partners Oy:n. Inexillä on päivittäistavaroiden logistiikkakeskus Espoon Kilossa ja erikoistavaroiden logistiikkakeskus Vantaan Hakkilassa. Logistiset alueterminaalit sijaitsevat Kouvolassa, Lempäälässä, Kuopiossa ja Oulussa. (www.inex.fi)

Hakkilan logistiikkakeskuksessa varastoinnin ja terminaalitoiminnan lisäksi tuotteita kunnostetaan myyntiin ennen niiden myymälöihin kuljetusta. Tuotteiden myymäläkuntoon valmistelu sisältää pakkausten purkamisen, vaatteiden ripustamisen henkareihin, hinnoittelun sekä viivakoodi- ja turvamerkinnät. Keskitetyn myyntiin kunnostuksen myötä myymäläpäässä säästyy takahuonetilaa, joka voidaan näin vapauttaa tehokkaampaan myymälä käyttöön. (Tuisku 2001, 26)

Liite 4. Etäkaupan nykyisen jakelukanavan kuvaus (posti)

Netista	LP-Logistics Posti	Postin toimipiste	Asiakas
1) Myy ja mainostaa			Vastaanottaa mainonnan
2) Tilaus vastaanotetaan			Tilaa WWW Puhelin Kortti/ kaavake
3)	Varastoi, pakkaa ja kuljettaa	Luovuttaa tai kuljettaa kotiin	Noutaa
4)		Rahastaa	Maksaa

Liite 5. Päivittäistavarakaupan nykyinen jakelukanava

Inex Partners	Pt-kauppa/ noutopiste	Asiakas
1)	Myy ja mainostaa	Vastaanottaa mainonnan
2)	Tilaus vastaanotetaan asiakkaan poimissa tuotteet hyllystä	Tilaa
3) Varastoi, pakkaa ja kuljettaa	Luovuttaa	Noutaa
4)	Rahastaa kassa	Maksaa

Liite 6. Kuluttajakäyttäytyminen - asiakkaan kokema epävarmuus

Tässä liitteessä käsitellään kuluttajakäyttäytymistä. Kuluttajakäyttäytymisen merkitystä verkkokaupassa on tutkittu, ja seuraavaksi käsitelläänkin kuluttajien verkkokauppaa kohtaan kokemaa epävarmuustekijöitä.

Kaupankäynti on suhde, johon kuuluu osapuolien välistä arvon vaihdantaa. Kaupankäynnin menestyksellisyys perustuu suhteiden rakentamiselle ja toistuvaan vaihdantaan (Keen & McDonald 2000, XIV). Heidän mukaansa ne kaupat, jotka keskittyvät kanta-asiakassuhteiden luomiseen sekä toimitusten hallintaan, tulevat menestymään verkkokaupassa.

Mitchell ja McGoldrick (1996, 1-3) mukaan asiakkaan kokemalla epävarmuudella (riskillä) on suuri vaikutus tuotteen, brandin ja ostokanavan valintaan. He korostavat tätä riskiä vähentävien toimien johtamista. Asiakkaan kokema riski voidaan jakaa Mitchellin ja McGoldrick mukaan kuuteen osaan.

1. Ostospaikan riski
2. Maksutavan riski
3. Toimitustavan riski
4. Sosiaalisen kanssakäymiseen liittyvien seikkojen aiheuttama riski
5. Psykologisten tekijöiden riski
6. Ostojankohdan riski

Ostotilanteeseen liittyvä riski jakautuu tyypillisesti sosiaaliseen ja taloudelliseen riskiin. Kuluttajan sosioekonominen taustasta vaikuttaa asiakkaan kokemaan riskiin. Saman tuotteen ostamiseen eri sosioekonomisissa ryhmissä sisältyy täten eriasteinen ostotilanteeseen liittyvä riski (Mitchell & McGoldrick 1996, 4). Esimerkiksi Korgaonkar (1982b) on havainnut alennusmyymälöiden ja postimyyntiliikkeiden myymälöiden kuluttajien ostavan tuotteita, jotka sisältävät alhaisen sosiaalisen mutta korkean taloudellisen riskin (Korgaonkar (1982b; ref. Mitchell & McGoldrick 1996, 4).

Kuluttaja pyrkii valinnoillaan minimoimaan hankintaan liittyvän riskin. Mitchell ja McGoldrick (1996) esittävät kaupalle riskin rajaamisen strategian (Risk Reduction Strategy), jonka tarkoitus on madaltaa asiakkaiden ostokynnystä. Kaupan tulee tiedostaa kuluttajien riskin rajaamiseen liittyvä

käyttäytyminen ja tukea epävarmuutta madaltavia tekijöitä. Seuraavaksi käydään läpi heidän esittämiään kuluttajan riskin minimoimiseen liittyviä toimia.

Kuluttajat kysyvät ja odottavat suosituksia sekä tukea hankinnoissaan sukulaisilta, perheenjäseniltään sekä ystäviltään. Mitchell ja McGoldrick korostavat perheen vaikutusta epävarmuutta madaltavana tekijänä erityisesti. Kuluttajan itseluottamuksen taso ja tuotetuntemus vaikuttavat lisäksi oston tueksi hankittavaan apuun. Itsevarmat, mutta kokemattomat kuluttajat turvautuvat osto-oppaisiin, kun taas itsestään epävarmat, mutta tuotteen hyvin tuntevat kuluttajat turvautuvat ystäviensä apuun (Mitchell & McGoldrick 1996, 4).

Tunnettu brandi alentaa kuluttajan hankintakynnystä. Kuluttajat mieltävät valmistajien pitävän huolta tuotteittensa myyntikanavista ja täten valvovan myös jälleenmyyjäänsä. Vahva tuotebrandi tukee täten vähemmän luotettavan jakelukanavan brandiä. Brandiuskollisuus vähentää näin asiakkaan kokemaa riskiä (Mitchell & McGoldrick 1996, 4).

Televisio- ja lehtimainokset antavat tietoa tuotteista, yrityksestä sekä tuotteeseen mielletävästä elämäntavasta. Kuluttajavertailut ovat kuluttajan mielestä mainontaa luotettavampia riippumattomia arvioita palvelun tai tuotteen toimivuudesta ja laadusta. Hintatieto sisältää myös viestin tuotteen laadusta. Samoin yleisellä myymäläkuvalla ja siisteydellä on vaikutus kuluttajan luottamukseen (Mitchell & McGoldrick 1996, 4).

Tuotteiden pakkauksen merkitys korostuu epävarmuutta vähentävänä tekijänä. Erityisesti elintarvikkeissa pakkaus vaikuttaa ostopäätökseen entistä enemmän, kuluttajien lisääntyvän tiedostamisen myötä. Kokeilukappaleet ja -mahdollisuus alentavat tuotteeseen liittyvää riskiä. Kokemus ja sitä kautta opittu toiminta vähentää hankintaan liittyvää riskiä. Myyntihenkilöstön tuki vaikuttaa ostopäätökseen, joten myyjien koulutuksella on suuri merkitys (Mitchell & McGoldrick 1996, 4).

Mahdollisuus vierailla tai ottaa yhteyttä myyjään vähentää merkittävästi riskiä. Takuu ja rahojen palautusmahdollisuus korostuvat erityisesti etäkaupassa. Vaihtoehtojen vertailun mahdollisuus tukee ostopäätöstä (Mitchell & McGoldrick 1996, 4).

Asiakkaat kokevat verkkokaupan epäluotettavana. Maksu- ja toimitustavat ovat kuluttajien verkkokaupan epäluottamuksen suurimmat ongelmat. Kaupan näkökulmasta asiakkaan kokemaa epävarmuus on siten kanta-asiakassuhteen rakentamisen este. Täten kaupan tulee poistaa mahdolliset

epävarmuuden aiheuttajat. Tuotteeseen liittyvästä epävarmuudesta johtuen korostuu tulee jakelukanavan liittyvä epävarmuus minimoida.

Lähinnä erikoiskauppaan ja tavaratalokauppaan liittyy ilmiö nimeltä shoppailu. Kyseessä on elämyksellinen nautinto, joka syntyy katsomisesta ja koskemisesta, uusien kokemusten ja tunnetilojen etsimisestä, sosiaalisten kontaktien luomisesta sekä monesti unelmien ostamisesta. Shoppailuun kuuluu miljööstä, estetiikasta ja tavaroiden esillepanosta saatava mielihyvä. Shoppailija käyttää kaikkia aistejaan, nuuskii ja hypistelee. Shoppailu on myös ajanvietteen muoto ja siinä on kyse muustakin kuin ostamisesta. Sen tähden ostoympäristön visuaalinen merkitys korostuu. Shoppailu on vanha ilmiö, jolle tarjosivat ennen vanhaan puitteet markkinat, torit, karnevaalit ja näyteikkunat. Nykypäivän shoppailupaikkoja ovat messut, näyttelyt ja kauppakeskukset. Shoppailua harrastavat kaikenikäiset ja eri sosiaaliluokkiin kuuluvat ihmiset. (Kotisalo 2000, 21).

Ostoksilla käyminen on sosiaalinen tapahtuma useille kuluttajille. Käyvät asiakkaat ostoksilla yksin, kahden tai useamman hengen ryhmissä, liittyy ostotapahtumaan oleellisesti kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. (Harris, Baron & Parker 2000, 113)

Kuluttajat eroavat interaktiohalun ja -kyvyn mukaan kolmeen ryhmään. Adelman, Ahuvia. ja Goodwin (1994) ovat jakaneet kuluttajat heidän yhteisöllisyytensä perusteella. Erakot eivät halua tulla huomatuiksi, vaan he kokevat yhteisöllisyyden häiritseväksi, ja täten interaktio jopa laskee heidän kokemaansa palvelun laatua. Seuranhakuiset vastavuoroisesti hakevat kontakteja, joita puuttuu heidän henkilökohtaisessa elämässään. Näiden ääripäiden väliin jää vastaanottavaisten ryhmä, joka osallistuvat kanssakäymiseen mutta eivät aktiivisesti hae keskustelua (Harris, Baron & Parker 2000, 117)

Ostaminen on sosiaalinen tapahtuma. Kalliit erikoistuotteet ja erityisesti vaatteet tulee kokea oston yhteydessä. Ostaminen onkin monelle rituaalinomainen tapahtuma. Kun kuluttajat vielä viettävät valtaosan työpäivästään tietokoneiden ääressä, ei koneen äärellä ostoksilla vietetty tunti tunnu välttämättä miellyttävältä ajatukselta (Rosen & Howard 2000, 82).

Liite 7. Kuvaus jakelun kilpailussa tapahtuneista muutoksista

Tässä liitteessä paneudutaan pääasiallisesti suomalaisen verkkokaupan jakelutoimintaympäristön kuvaamiseen. Muutostrendejä ja niiden vaikutusta kilpailutilanteeseen kuvataan seuraavaksi tutustumalla toimintaympäristön muutoksiin.

Asiamiesposti

Asiamiesposti on yrittäjävetoinen toimipaikka, josta asiakkaat saavat samat yksityishenkilöiden postipalvelut kuin Suomen Posti Oy:n omista toimipisteistä. Yrittäjien hoitamia posteja on perustettu alueille, joilla postikonttori on 1990-luvun saneerauksen vuoksi jouduttu lopettamaan. Suomen Posti Oy valvoo yrittäjäpostien laatua muun muassa Postipalveluiden kiinnostavuusselvityksellä, jossa toimintaa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Suomessa oli 966 postiyritystä vuonna 2000. Määrää aiotaan lisätä 250:llä vuoden 2001 aikana. Asiamiesposteja löytyy ympäri Suomea, pääsääntöisenä palvelualueena ovat haja-asutusseudut ja kaupunkien lähiöt (Keltaisen Kuljetuksen Asiakaslehti 3/2000).

S-ryhmän päivittäistavarakauppojen yhteydessä on asiamiesposteja, joita päivittäistavarakauppa tarjoaa lisäpalveluna asiakkailleen. Noutopiste olisi asiamiespostin kaltainen toimipaikka, josta asiakas voisi noutaa Netista tilaamansa tuotteet.

Konsernirakenne Sanoma- WSOY

Sanoma- WSOY:n konserniin kuuluvat tytäryhtiöt hyödyntävät R-Kioskeja (www.r-kioski.fi) etäkaupan noutopisteinä. Ärrä Express nimisessä noutopistepalvelussa on mukana aluksi 200 R-kioskia. Jatkossa noutopisteverkkoa pyritään laajentamaan. www.suomalainen.com verkkokaupasta tilattuja kirjoja voi täten noutaa R-Kioskeista. Samoin Sanoma- WSOY konsernin MTV3:sta ja sen verkkokauppapaikka etorista (<http://www.etori.fi/>) sekä kirjapaino Weiling+Göös Oy :n (www.wg.fi) verkkokaupasta tilatut tuotteet voi noutaa R-kioskeilta. Konsernin ulkopuolisena jäsenenä mukana on Ellos (<http://www.r-kioski.fi/express/find.cfm>). Ellos Express-noutopistetoimituksissa toimitusaika on kolme arkipäivää. Ärrä Express-noutopistejakeluyhteistyöhön on lisäksi liittymässä Ostos-TV (<http://www.ostos-tv.fi/>).

R-kioskit on valtakunnallinen kiosketju. Ketjuun kuuluu Suomessa 723 R-kioskia, joista Rautakirjan omassa hoidossa oli vuoden 2000 lopussa 474 kioskia ja franchise-sopimuksella toimivia kauppiaskioskeja 249. R-kioski on osa Rautakirja Oyj:tä, jonka toiminnan perusajatuksena on toimia kauppa- ja palveluyrityksenä, joka keskittyy lehtien irtonumeroiden tukku- ja vähittäis-

kauppaan sekä ketjutettuun erikoisvähittäiskauppaan. Rautakirja Oyj:n perustivat vuonna 1910 suurimmat suomalaiset kustantajat. Rautakirjan suurimmat omistajat ovat SanomaWSOY Oyj, Oy Karl Fazer Ab, Kesko Oyj ja Vakuutusosakeyhtiö Pohjola (www.rautakirja.fi).

Tutkielman kannalta Sanoma- WSOY:n toimintamallissa mielenkiintoista on sen tapa hyödyntää konsernirakennettaan. Konsernin tuoteryhmittäin erikoistuneet yksiköt hyödyntävät R-kioskeja etäkaupan noutopisteinä. Täten tuoteryhmittäin erikoistuneiden yritysten ei tarvitse rakentaa omaa jakeluverkostoaan, vaan ne voivat hyödyntää R-kioskeja noutopisteinä. Kioskit ovat hyvin lähellä tutkielman päivittäistavarakauppoja, kioskien toimiessa elintarvikkeiden täydennysostopaikkoina. Mielenkiintoiseksi R-Kioskit tekee SOK:n kilpailijan Keskon osakekaupat 5.1.2000, joiden myötä Kesko kasvatti osakeomistustaan sekä äänivaltaansa Rautakirjassa. (Kesko 2000) Ärrä Express noutopistepalvelun laajennus viittaa toiminnan pysyvyyteen ja kehittämiseen.

Luettelomyymälä

Yhdysvalloista ja Euroopasta löytyy niin sanottuja luettelomyymälöitä, joita voidaan pitää postimyyntin ja myymäläkaupan risteytyksenä. Luettelomyymälöissä on postimyyntiluetteloa vastaava esite tuotteista kuvineen, hintoineen ja tilausnumeroineen. Vain harvoista tuotteista on esillä mallikappaleet. Asiakas täyttää myymälässä tilauslomakkeen, ja sen perusteella haetaan tavara asiakkaalle varastosta tehdaspakkauksessa. Tällä tavoin säästetään kustannuksia. Luettelomyymälät eivät ole kooltaan suuria, ja ne sijaitsevat keskustoissa ja kauppakeskuksissa (Kotisalo 2000, 31).

Luettelomyymäläksi voidaan katsoa Helsingissä toimiva Sidecut (www.sidecut.net) -niminen laskettuvälineitä myyvä liike, joka käyttää luettelomyymälän sijasta itsestään nimeä ”show room” (esittelytila). Osa myytävistä tuotteista on esillä kaupassa, ja muut tuotteet toimitetaan etäkaupalle tyyppillisesti jälkikäteen. Asiakas tilaa haluamansa tuotteen joko myymälässä tilauspäätteellä tai kotonaan tietokoneella. Myymälän tehtävänä on tukea asiakkaan luottamusta kauppaa kohtaa. Asiakkaan ja kaupan välisen kanssakäymisen edellytykset paranevat toimipisteen myötä. Tuotteiden koettelu ja aistiminen on mahdollista asiakkaalle myymälässä (<http://www.sidecut.net/>).

Sidecutin toiminnassa on mielenkiintoista sen pyrkimys lisätä kuluttajan luottamusta kaupan myyvää osapuolta kohden. Asiakas voi käydä myymälässä keskustelemassa ongelmistaan ja saada henkilökohtaista palvelua ja neuvontaa. Myymälä täyttää näin asiakkaiden sosiaalisen kanssakäymisen

tarpeet. Mielenkiintoista on lisäksi, miksi kuluttaja haluaa käydä myymälässä, vaikka joutuukin silti odottamaan tuotteiden saapumista. Lajitelma, myyjän asiantuntemus ja mahdollisesti tarjottavat hintaedut tukevat todennäköisesti valveutuneen ja vaativan kuluttajan tarpeita.

Littlewoods on Iso Britannialainen kauppaketju, jonka ala-brandi Index Extra (<http://www.littlewoodsextra.com/>) on Iso Britannian suurin etäkauppa. Sillä on 1.2 miljoonaa asiakasta ja Index Extra valikoimassa 40 000 tuotetta. Littlewoods Index Extra, on hybridijakelukanavainen kauppa. Se myy tuotteita myymälöiden, myyntipisteiden ja luetteloiden avulla. Hybridijakelukanavan myötä pyrkii Littlewoods siirtämään asiakkaat verkkoon (http://www.akqa.com/company/case_studies/casestudy_littlewoods2.asp).

Mielenkiintoiseksi Littlewoodsinkin tekee heidän tapansa johtaa montaa jakelukanavaa asiakaslähtöisesti. Liitteessä 9 on kaksi kuvaa Littlewoodsinkin luettelomyymälästä. Merkittävää kuvissa on luettelomyymälän vaatima verrattain suuri tilan tarve.

Internet-kioskit

Amerikkalainen rautakauppa Grainger (www.grainger.com) tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden hakukoneen omaan tarjontaan. Internetpohjainen tuotehaku on katalogeja helppokäyttöisempi, ja se mahdollistaa samalla laajemman tuotetarjonnan. Kasvanut tarjonta parantaa palvelua ja houkuttelee samalla lisää uusia asiakkaita (Chopra & Meindl 2001, 411).

Kuluttajien käyttöön tarkoitetut Internet-kioskit mahdollistavat tuotetiedon hankinnan, joka parantaa asiakastyytyväisyyttä helpottuneen etsimisen myötä. Internet-kioskeja voivat hyödyntää lisäksi muun muassa lahjojen hankkijat. Lahjalistapalvelut ovat verkkopalveluja, joissa lahjan saaja voi ennalta määritellä haluamansa lahjan. Lahjojen antajat voivat lahjalistan avulla varmistaa lahjan olevan toivottu ja sen, ettei saajalle tule kahta samanlaista lahjaa. (Seiders, Berry & Gresham 2000, 84)

Keskon tytäryhtiö K-linkki Oy kokeilee K-kaupoissa kuluttajille tarkoitettuja Internet-kioskeja. Ensimmäiset Internet-kioskit otetaan käyttöön pääkaupunkiseudulla keväällä 2001. Palvelu on tarkoitettu kaikille asiakkaille, mutta etenkin niille, joilla ei vielä ole omaa Internet-yhteyttä kotoa. Internet-kioskit ovat levinneet voimakkaasti kansainvälisissä ketjuuntuneissa vähittäiskaupoissa viime vuosina. Suomi on toistaiseksi ollut tästä kehityksestä sivussa. "Vaikka Internet-levinneisyys onkin maassamme huipputasoa, kuitenkin vasta noin 40 prosentilla suomalaisista on Internet-

yhteys käytettävissään jatkuvasti. Helppokäyttöiselle Internet-kioskille on siis tarvetta." kertoo toimitusjohtaja Niila Rajala K-linkki Oy:stä. (www.finfood.fi)

Keskon pyrkimys tarjota asiakkaiden käyttöön K-kauppoihin sijoitettavia Internet-kioskeja on Graigerin toimintamallin kaltainen. Mielenkiintoiseksi Keskon Internet-kioskihankkeen tekee valittu kohderyhmä, asiakkaat, joilla ei ole omaa Internet-yhteyttä kotoa. Internet-yhteyksien puuttumisen syy on lisäksi mielenkiintoinen tekijä. Mikäli tietokonetta ei osaa käyttää, ei yhteyttä myöskään tällöin todennäköisesti hanki. Mikäli kaupassa on tarjolla mahdollisuus kokeilla tietokonetta, korostuu etäkaupan näkökulmasta aloittelijoiden käytön opastus. Tähän päivittäistavarakaupan henkilökunnalla ei ole aikaa. Tietokoneen käytönopastus vaatisi lisää henkilökuntaa. Mikäli taas asiakkaalla ei ole Internet-yhteyttä kotonaan, korostuu Internet-kioskien käytön rajausta haluttuun toimintaan. Tutkijan keväällä 2000 Lontoon tavarataloissa tekemien havaintojen perusteella myymälään sijoitettuja tietokoneita käytettiin pääasiallisesti sähköpostin selaamiseen eikä niinkään kaupankäyntiin.

Franchising-noutopisteet

Mail Boxes ETC. on 1980 Yhdysvalloissa perustettu noutopisteketju. Tällä logistiikkayritys UPS:n omistamalla yrityksellä on maailmanlaajuisesti 4 391 myymälä. Suomen franchising lisenssin omistaa Markahuolto Oy. MBE Suomi Oy :n ensimmäinen toimipiste avattiin 22.5.2001 Helsinkiin. myymälä. MBE Suomi Oy:n (www.fi.mbe.com) tavoitteena on rakentaa Suomeen 60 palvelumyymälän verkosto. Mail Boxes ETC. palveluja ovat tuotteiden paketointi-, lähetys-, kuljetus-, kopiointi- sekä asiakaspalvelut. (Mail Boxes ETC. lehdistötiedote 22.5.2001).

MBE ja Simply Packages (<http://www.simplypackages.com/>) toimivat läheisesti asiamiespostin tavoin. Simply Packages on MBE kilpailija, joka keskittyy pakettien noutoon, palautukseen sekä lähettämiseen. Toimintamallin etuja ovat kuljetusliikkeen näkökulmasta toimitusten aikataulujen suunnittelun helpottuminen asiakkaiden noutaessa pakettinsa silloin, kun se heille parhaiten sopii. Joskin etäisyys kuljetusliikkeen toimipisteeseen ei kotoa käsin mitattuna ole pitkä, ei se välttämättä sijoitu reitille - työstä tarhan kautta kotiin. Pakettien noutaminen ei ole riippuvainen kuljetusyrityksen toimipisteen sijainnista tai aukioloajoista. Simply Packages-yritys toimipisteinä ovat päivittäistavarakaupat ja apteekit, joissa noutopiste on asiamiespostin tavoin myymälän tarjoama lisäpalvelu. Päivittäistavarakaupat ovat asiakkaita lähellä, ja kulkuyhteydet noutopisteisiin ovat täten hyvät. Lisäksi päivittäistavarakauppojen aukioloajat ovat kuljetusliikkeen toimipisteiden aukioloaikoja pidemmät. Asiakkaat voivat noutaa tilaamansa tuotteet saman katon alta. Tuotepalautuksien

jättäminen onnistuu samoin ruokaostosten yhteydessä. Päivittäistavarakaupalle noutopiste lisää asiakasvirtaa asiakkaiden tehdessä ruokaostoksensa samalla. (www.ey.com)

Simply Packages-toiminnasta saatujen kokemusten perusteella on havaittu seuraavat rajoitteet. Noutopiste vaatii riittävästi tilaa, jotta noutamattomat ja palautettavat paketit voidaan varastoida ennen asiakkaan tai kuljetusliikkeen noutoa. Pakettien sijaintia tulee pystyä seuraamaan tietokoneen avulla. Kuluttajia tulee muistuttaa paketeista, jotta pakettien varastoimis aika myymälässä saadaan minimoitua. Noutopisteen kautta kulkevien pakettien koko tulee olla selkeä ja rajattu. (www.ey.com)

Mielenkiintoiseksi franchising-mallilla toimivat logistiikkayritysten omistamat noutopistemallit tekee pyrkimys hyödyntää asiakkaiden itsepalvelua. Kuluttaja noutaa tuotteet noutopisteestä haluamaan aikaan. Palautettaessa kuluttajaa voidaan valvoa ja neuvoa tuotteiden pakkaamisessa ja palauttamisessa. Tuotteiden palauttamisen syy saadaan täten selvitettyä entistä paremmin. MBE on erikoistunut pelkästään noutopistetoimintaan myyden oheispalveluita kuten valokopiointeja, sekä toimistotarvikkeita. Simply Packages sen sijaan toimii myymälöiden lisäarvopalveluna.

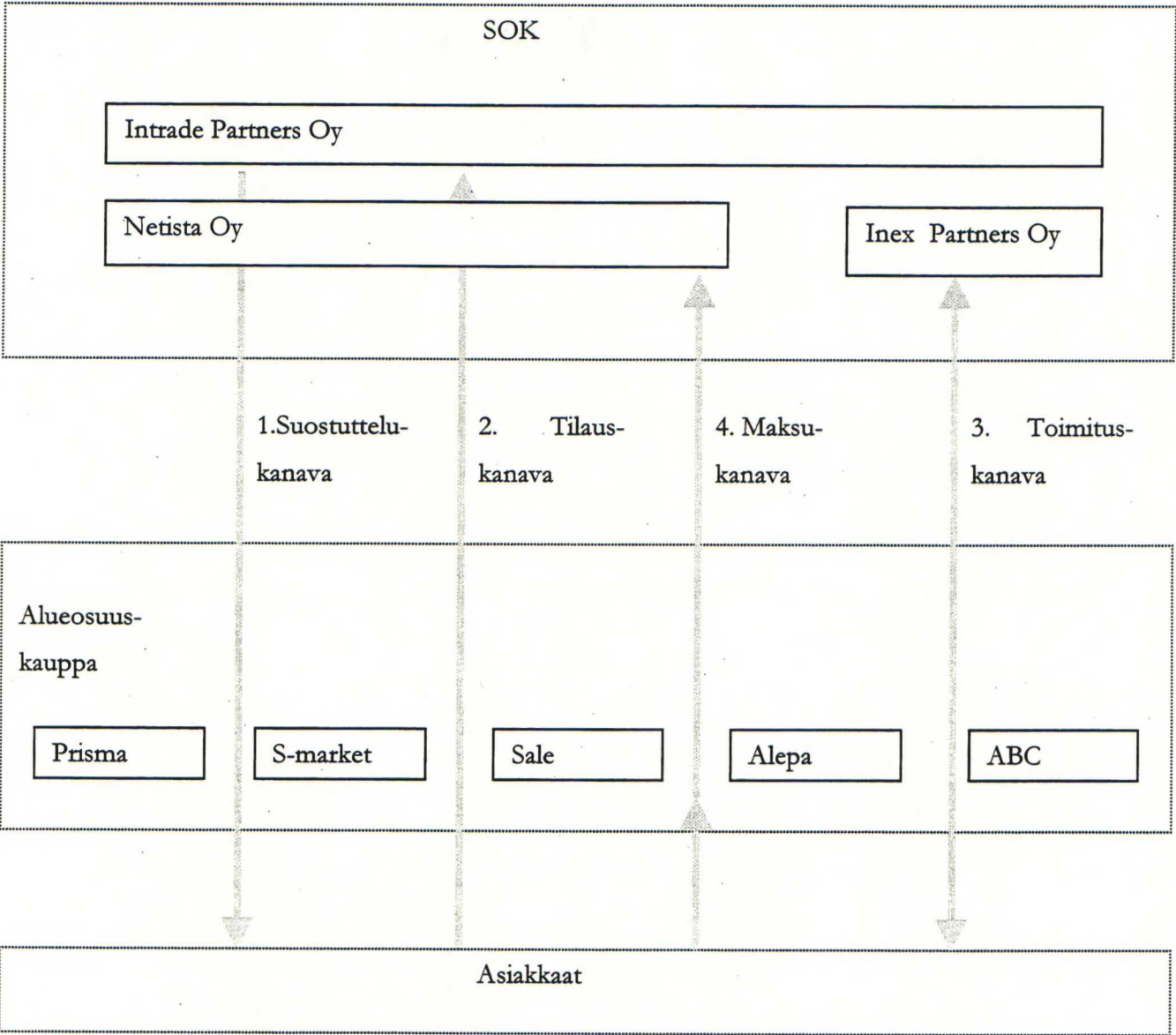
Itsepalveluviivakoodijärjestelmä

Päivittäistavarakaupan ostoksia nopeuttavien ratkaisujen kuten itsepalveluviivakoodijärjestelmä Express- linjan käyttöä (http://www.hok.fi/s_market/express.html) voidaan hyödyntää myös etäkaupassa. Express- linjaa käyttäessään kuluttaja lukee itse tuotteiden viivakoodit ostoksia tehdessään viivakoodilukijalla. Ostosten päätteeksi kuluttaja palauttaa lukijan telineeseen, jolloin kuluttajalle tulostuu kuitti. Tämän kuitin avulla kuluttaja maksaa ostoksensa kassalla, jossa tuotteita ei enää lueta. Tämä itsepalvelumuoto nopeuttaa kassatyöskentelyä ja kuluttajan ostosten tekoa.

Käyttötavaroiden tilaaminen voisi täten tapahtua Express- linjan ja viivakoodatun tuotelistan avulla. Express- linjan viivakoodilukijan käyttö on mahdollista vain asiakasomistajille, sillä järjestelmän käyttö vaatii kanta-asiakaskortin. Mikäli hybridijakelukanavan tilaaminen olisi mahdollista vain asiakasomistajille, voitaisiin uuden jakelukanavan tehostumien myötä syntyneet edut tarjota suoraan niille asiakasomistajille, joiden itsepalvelun osuus on suurin. Saavutettavissa olevat edut lisäisivät täten asiakasomistajuuden houkuttelevuutta.

Express- linjan kaltaista viivakoodilukijajärjestelmää hyödyntäen voidaan tuotteiden tilaus toteuttaa myös myymälässä. Tällöin tuotteet olisivat esillä kuvan kaltaisilla julisteilla, ja ne tilattaisiin kanta-asiakaskortin ja viivakoodilukijan avulla. (HOK 2001)

Liite 8. Kuvio hybridijakelukanavasta



Liite 9. Haastattelut

SOK

Market-ketjuohjausyksikön toimintavastuulle kuuluu S-ryhmän market- kaupan ketjutoiminnan kehittäminen ja ohjaus. Market-ketjuohjausyksikön organisaatio muodostuu ketjujohdosta, päivittäis- ja käyttötavarakaupan valikoimasuunnittelusta ja ohjauksesta, myymälä- ja verkostosuunnittelusta sekä tietohallinnosta. Henkilöstöä yksikössä on 63.

Downton Kaija	08.03.2001	Yhteyspäällikkö / mainonnan tuotanto ja ohjaus, SOK
Lohi Jari	23.03.2001	Yhteyspäällikkö/ päivittäistavarat, Netista Oy
Mustonen Tero	05.03.2001	Suunnittelupäällikkö, SOK
Naskali Osmo	02.03.2001	Ketjunjohtaja, SOK
Ojapelto Jukka	28.02.2001	Päivittäistavarakaupan johtaja, SOK
Rantala Mauno	26.02.2001	Liikepaikkasuunnittelupäällikkö, ABC
Rönkkö Arja	27.02.2001	Järjestelmäpäällikkö, ABC
Simola Irja	19.02.2001	Tietohallintopäällikkö, SOK
Tötterman Esa	19.02.2001	Myymäläsuunnittelu päällikkö, SOK

Inex Partners Oy

Harju Sauli	23.02.2001	Kehittämispäällikkö, Inex Partners Oy
Helenius Jari	15.03.2001	Johtaja, Inex Partners Oy
Lindeman Ilpo	15.03.2001	Development Manager, Inex Partners Oy
Mikkola Matti	15.03.2001	Logistiikkakeskuksen päällikkö, Inex Partners Oy
Pousi Jari	15.03.2001	Inex Partners Oy

Kehityskeskustelut Netista Oy

Jaakola Tommi	15.01.2001	Logistiikkasuunnittelija, Netista Oy
Palonen Visa	07.09.2000	Kehityspäällikkö, Netista Oy
Varsta Atte	30.10.2000	Markkinointijohtaja, Netista Oy

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO JA KYSYMYKSET

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljäätoista henkilöä, yhdeksää henkilöä SOK:n ketjujohdosta ja viittä henkilöä Inex Partners Oy:stä. Lisäksi kohdeyritys Netistan neljän työntekijän kanssa käytiin kehityskeskusteluja, jotka osaltaan muokkasivat tutkielman viitekehystä (lähdeluettelo, haastatellut henkilöt). Haastattelut pidettiin helmi-maaliskuussa 2001 SOK: n ja Inex Partnersin tiloissa Kalliossa, Kilossa ja Hakkilassa.

Esittely ja tutustuminen

Nimeni on Topi Turunen ja työskentelen Netistalla projektityöntekijä. Tehtävänä suunnitella ja kuvata noutopistetoimintamalli. Tämä tapaaminen on osa suunnittelutyötäni, jonka aikana haastattelen ketjujohtoa asian tiimoilta.

- Mikä on Teidän toimenkuvanne ja vastuualueenne?
- Miten merkittävästi Internet on muuttanut työkuvaanne?
- Mitä kokemuksia Teillä on verkkokaupasta?
- Miten merkittävänä tekijänä näette jakeluvaihtoehdot eri verkkokauppojen kilpailutekijöinä?

Mallin esittely

Noutopiste on toimintamalli, jossa kuluttaja tilaa tuotteet verkosta. (lähinnä kestokulutushyödykkeitä) Noutopistemallissa käytetään päivittäistavarakaupan olemassa olevia jakelurakenteita verkkokaupan jakelussa. Kuluttaja noutaa ja maksaa tilaamansa tuotteet päivittäistavarakaupasta. Kuluttaja saa täten tilaamansa tuotteet vaivattomasti päivittäistavaraostosten yhteydessä. Nykyisin verkkokaupan tuotteet toimitetaan postin välityksellä.

Mallin vaiheet

- Netista vastaanottaisi tilauksen.
- Inex pakkaisi ja toimittaisi tuotteet päivittäistavarakauppaan.
- Päivittäistavarakaupat luovuttaisivat tuotteen ja rahastaisivat ostokset.

Palautukset

- Asiakas palauttaisi tuotteen pt-kauppaan.

- PT-kauppa vastaanottaisi tuotteen.
- Inex noutaisi ja jälleenkäsittelisi tuotteen.

Ensivaikutelma

- Mikä on ensivaikutelmanne toimintamallista?
- Onko verkkokaupan jakelu mahdollista järjestää päivittäistavarakaupan yhteydessä?
- Sopiiko noutopistemalli, S-ryhmän päivittäistavarakaupoille?
- Näettekö soveltuvuudessa eroja eri myymälätyyppien välillä?
- Mitä hyviä ja mitä huonoja puolia näette noutopistemallissa?
- Mitä muutoksia tarvitaan jakelukanavassa, jotta noutopistemalli voidaan toteuttaa?
- Mitä etuja verkkokaupalle on noutopistemallista?
- Mitä etuja päivittäistavarakaupalle on noutopistemallista?
- Lisääkö vai vähentääkö noutopistemalli ”kanavakonfliktia” verkko ja päivittäistavarakaupan välillä?

Työvaiheet Tietojärjestelmät/ Henkilöstö/ Tilat

Mikäli tilauksen saapumisen ja asiakkaan noudon välillä on seuraavat työvaiheet: pakkaus, kuljetus, tavarantoimitus, maksu ja luovutus niin

- Miten tiedon tulee liikkua näiden eri vaiheiden ja osapuolten välillä?
- Mitä tietojärjestelmiä pitkin tieto liikkuu?
- Miten tuote liikkuu eri osapuolten välillä? Entä palautuksien yhteydessä?
- Mitä järjestelyjä noutopistemallin luominen vaatisi Teidän yksiköltänne?
- Mitä aloituskustannuksia noutopistemallin luominen vaatisi Teidän yksiköltänne?
- Miten paljon aikaa Teidän yksiköltänne tähän tarvitsisi?
- Mitä muuttuvia kustannuksia noutopistemallista syntyisi yksiköllenne toimintamallista?

Toimitus

- Onko toimitus mahdollista toteuttaa kassan tai palvelupisteen(toimimiesposti / neuvonta) yhteydessä?
- Mitä toimintamalli vaatii kassajärjestelmiltä?
- Paljonko henkilöstön perehdyttämistä toimitusmalli vaatii eri vaiheissa?

- Mitä tilaratkaisuita noutopistemalli vaatii kuljetuksessa ja kaupoissa? (Mihin tuotteet sijoitetaan?)
- Miten eri myymälät eroavat noutopistemallin toteutuksessa?
- Onko toimitettavilla tuotteilla fyysisiä tai laadullisia rajoitteita kuljetusta ja myymälän tiloja ajatelle?
- Miten noutopisteen näkyvyys vaikuttaa myymälän ilmeeseen? Voidaanko noutopisteen näkyvyydessä käyttää verkkokaupan imagoa?
- Mitä kustannuksia syntyy myymäläkalusteiden osalta?

Rahoitus

- Voiko kuluttaja vaihtaa haluamaansa maksutapaa tilauksen jälkeen? Miten usein kassajärjestelmä päivittyy?
- Miten rahat tilitetään mallissa toimijoiden välillä?
- Mitä maksutapoja hyödyntäen voidaan kuluttajalle palauttaa rahat palautusten yhteydessä? (tilille, käteinen, luottokortin kautta)
- Mitä kustannuksia päivittäistavara kaupalle muodostuu per toimitettu tuote?

Tilaus

- Voidaanko myymälöihin sijoittaa tietokoneita tilaamista varten?

Suostuttelu eli mainonta

- Voidaanko kassajärjestelmää hyödyntää henkilökohtaisessa markkinoinnissa? Voidaanko kassakuittien loppuun lisätä esimerkiksi personoitu mainos?
- Häiritsevätkö yksilölliset tuotteet kauppaketjujen brandiä?
- Miten noutopistemallin näkyvyys ja erotettavuus voidaan toteuttaa myymälöissä?

Tietojärjestelmät

- Miten nykyisiä kassajärjestelmää ja toimitusjärjestelmää voidaan hyödyntää tiedonsiirrossa?
- Miten eri osapuolet voivat hyödyntää asiakastietoa ja ostohistoriaa?
- Mitkä vaiheet saattaa Teidän mielestänne olla noutopistemallissa ongelmallisia?

Lopuksi

- Oletteko halukkaita ottamaan noutopisteet käyttöön?
- Mikä malliin siirtymisessä on ratkaisevaa?

- Millä aikataululla malliin voitaisiin siirtyä?
- Mitä toimintoja päivittäistavarakauppa voi tarjota verkkokaupalle?(toimitus, rahoitus)
- Mitä toimintoja verkkokauppa voi tarjota päivittäistavarakaupalle?(suostuttelu, tilaus)
- Minkä oleellisen kysymyksen olen unohtanut?
- Keitä minun tulisi haastatella noutopistemallia suunnitellessani jatkossa?

Liite 10. Kuvia tilauspisteistä

Lähde: Jukka Ojapelto Irlanti 2000



